

Table des matières

| | |
|---|------------|
| Éditorial | I |
| Jeanne Simard | |
| Applicabilité et utilité de la typologie de Larouche <i>et al.</i> (2012) | 1 |
| comme outil de gouvernance, de planification et de gestion : | |
| le cas de l'Université de Moncton | |
| Catherine Larouche, Denis Savard, Jean-François Richard, Gabrièle Leblanc, Pauline Jean | |
| Par-delà le <i>sacrifice nécessaire</i> et le <i>tueur absent</i> : l'importance | 17 |
| d'étudier les crimes en col blanc sous l'angle de crimes systémiques | |
| Louise Fines | |
| <i>Spécial ACFAS 2018</i> | |
| RSE, gouvernance d'entreprise et choix d'endettement | 29 |
| Hubert de La Bruslerie | |
| Démarche d'attribution du statut international de géoparc :..... | 43 |
| proposition d'une méthodologie d'analyse multicritère | |
| pour l'évaluation du potentiel des territoires et l'intégration | |
| des objectifs de développement durable | |
| Manu Tranquard, Olivier Riffon | |
| Innover par le passé | 63 |
| Damien Hallegatte | |
| L'« institution juste » par rapport à la désinstitutionnalisation | 71 |
| dans le secteur social et médicosocial en France | |
| Didier Benoit | |
| Performance logistique et fidélisation des consommateurs | 83 |
| dans la grande distribution au Gabon | |
| Ruphin Ndjambou | |
| Stimuler la coopération organisationnelle en regard | 95 |
| de la diversité internationale des travailleurs : | |
| proposition d'un outil de gestion fondé sur la lieuïté | |
| Carène Tchuinou, Anne-Laure Saïves | |
| COMMENTAIRE | |
| Serge Potvin, à propos de... Lemay, I. et Tremblay, D. (2017). | 107 |
| Les mesures financières hors normes – La profession comptable pourrait | |
| bien détenir la solution. <i>Organisations & Territoires</i> , 26(1-2), 205-223 | |
| CHRONIQUE DU LIVRE | |
| Tremblay-Potvin, C. (2018). La légitimité du pouvoir dans l'entreprise : | 113 |
| analyse critique de l'affaire Walmart de Jonquière. | |
| Cowansville, Québec : Éditions Yvon Blais, 224 p. | |
| Daniel Gagnon | |

La revue *Organisation & Territoires*, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Direction

Jeanne Simard, directrice

Cathy Tremblay, édition et abonnement

Comité d'orientation

Luc Charron, UQAC

Thierno Diallo, UQAC

Brahim Meddeb, UQAC

Salmata Ouedraogo, UQAC

Marc-Urbain Proulx, UQAC

Comité de rédaction

Myriam Ertz, UQAC

Danièle Bordeleau, Université Senghor

Guy Chiasson, UQO

Marie-Josée Fortin, UQAR

Bruno Jean, UQAR

Christophe Leyrie, UQAC

Marie-Claude Prémont, ENAP

Benoît-Mario Papillon, UQTR

Richard Shearmur, McGill

Martin Simard, UQAC

Diane St-Pierre, INRS-UCS

Suzanne Tremblay, UQAC

Impression

Imprimerie Gauvin

ISSN 1493-8871

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2

Éditorial

À titre de nouvelle directrice de la revue *Organisations & Territoires*, j'ai le plaisir de vous présenter une édition particulièrement riche et variée, avec 10 textes novateurs qui identifient, analysent et critiquent plusieurs problématiques d'actualité en gouvernance organisationnelle et territoriale. Ils témoignent de la complexité des problèmes que doivent affronter ou maîtriser les intervenants et les gestionnaires de nos organisations publiques et privées.

Catherine Larouche, Denis Savard, Jean-François Richard, Gabrièle Leblanc et Pauline Jean proposent une typologie des conceptions des universités comportant sept variantes (Académique, Service public, Marché, Entrepreneuriale, Politique, Milieu de vie et Apprenante); typologie développée et validée en vue d'en évaluer la performance. Les dirigeants de l'Université de Moncton interrogés sur l'application de cette typologie de Larouche *et al.* (2012) confirment son utilité dans différents processus administratifs ou comme outil de gouvernance, de réflexion, d'évaluation et de planification.

Abordant la gouvernance des organisations publiques et privées sous l'angle des percées théoriques contemporaines en matière de crimes en col blanc, Louise Fines souligne l'importance d'étudier ce phénomène dans une perspective encore plus large. En effet, les théories que l'on pourrait mobiliser pour analyser ce type de criminalité (le sacrifice nécessaire et le tueur absent), pour fécondes qu'elles soient, occultent en grande partie certains aspects systémiques et leurs conséquences à très long terme.

L'article proposé par Hubert de La Bruslerie, sur la difficulté d'opérationnaliser la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE), distingue deux niveaux de RSE; d'une part, l'obligation de transparence et d'information et, d'autre part, la responsabilité juridique qui conduit à revisiter la notion d'intérêt social. Montrant les limites de ces deux niveaux de RSE, il avance que les voies de régulation interne de l'entreprise permettent d'intégrer directement les préoccupations de certaines parties prenantes. Il souligne l'importance du rôle de la dette comme mécanisme de gouvernance dans le cadre de la relation d'agence entre les créanciers et les actionnaires contrôlants.

Dans une démarche visant à doter la région du Saguenay du label international de géoparc, Manu Tranquart et Olivier Riffon présentent une analyse menée par le Laboratoire d'expertise et de recherche en plein air (LERPA) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) permettant d'identifier et de détailler les divers atouts et composantes du territoire. Dans une logique interdisciplinaire, le LERPA, avec plusieurs experts disciplinaires de l'UQAC, a conçu une approche scientifique novatrice qui intègre les concepts d'analyse multicritère, d'analyse systémique de durabilité et d'ingénierie touristique pour mieux cerner l'ensemble des potentialités du territoire à mettre en valeur.

La désinstitutionnalisation dans le secteur social et médicosocial en France, abordé de façon intéressante par Didier Benoit, relève avant tout d'une volonté de l'Union européenne d'affirmer l'accompagnement de l'utilisateur dans une perspective inclusive. La désinstitutionnalisation vient ainsi réinterroger l'objet de l'institution, ses périmètres d'action, ses modalités de gouvernance.

Pour Damien Hallegatte, l'innovation, qui implique l'obsolescence de plus en plus rapide des produits, pourrait se retourner contre les organisations qui prennent pour acquis que les consommateurs croient encore fortement au progrès. Il semblerait qu'au XXI^e siècle, la voie de l'avenir pour les organisations se trouverait en partie dans une certaine réappropriation du passé.

Ruphin Ndjambou mesure l'impact de la performance logistique sur la grande distribution en contexte gabonais au regard d'études réalisées ailleurs sur le même sujet. Une enquête auprès de 287 clients du « Groupe CECA-GADIS » dans la grande distribution à Libreville au Gabon vérifie le modèle conçu à cet effet.

L'article de Carène Tchuinou et de Anne-Laure Saives vise à mieux comprendre la coopération entre travailleurs immigrants à partir d'une analyse de leurs perceptions du lieu d'implantation de leur organisation. Partant des expériences de quelques travailleurs camerounais de Montréal, elle découvre le lieu comme une construction aux multiples facettes (géographique, local et symbolique).

Suivront le commentaire de Serge Potvin sur l'article d'Isabelle Lemay et de Daniel Tremblay « Les mesures financières hors normes – La profession comptable pourrait bien détenir la solution » paru dans le dernier numéro de la revue *Organisations & Territoires*, et une recension de Daniel Gagnon du livre de Charles Tremblay-Potvin, *La légitimité du pouvoir dans l'entreprise : analyse critique de l'affaire Walmart de Jonquière*, publié aux Éditions Yvon Blais en 2018.

En terminant, il nous revient de souligner la fin du mandat de Monsieur Thierno Diallo à titre de directeur de la revue, poste qu'il assumait depuis trois ans. Au cours de la dernière année, il a résolument soutenu le travail des collègues du DSEA impliqués dans la préparation d'un numéro ACFAS 2018, numéro qui nous a permis de modifier la maquette de la revue et de lui insuffler un nouveau départ.

Bonne lecture !

Jeanne Simard
Directrice de la revue *Organisations & Territoires*

Applicabilité et utilité de la typologie de Larouche *et al.* (2012) comme outil de gouvernance, de planification et de gestion : le cas de l'Université de Moncton

Catherine Larouche^a, Denis Savard^b, Jean-François Richard^c, Gabrièle Leblanc^d,
Pauline Jean^e

RÉSUMÉ. La typologie des conceptions des universités de Larouche *et al.* (2012) a été développée et validée en vue d'évaluer la performance des établissements universitaires. Cette typologie comporte sept types de conceptions (Académique, Service public, Marché, Entrepreneuriale, Politique, Milieu de vie et Apprenante). De façon à juger de l'applicabilité de la typologie dans les processus de gouvernance, de planification et de gestion des établissements universitaires, huit administrateurs de l'Université de Moncton ont été rencontrés dans le cadre d'entrevues semi-structurées. Cette communication a comme objectif de rendre compte, d'une part, de la perception des dirigeants rencontrés par l'identification des conceptions présentes et de réalités signifiantes à cette université, et d'autre part, de l'utilité de la typologie comme outil de gouvernance, de planification, d'évaluation ou de gestion.

ABSTRACT. *The typology of conceptions of Universities of Larouche et al. (2012) was developed and validated to assess the performance of academic institutions. This typology comprises seven types of conceptions (Academic, Public Service, Market, Entrepreneurial, Political, Living Environment, and Learning Organization). Eight administrators from Moncton University were met during semi-structured interviews to judge the typology's applicability in the governance, planning, and management processes of academic institutions. The purpose of this communication is to report, on the one hand, on the perception of the leaders encountered through the identification of present concepts and significant realities at this university, and on the other hand, on the typology's usefulness as a tool for governance, planning, evaluation or management.*

Introduction

Au début des années 2000, les universités québécoises ont été soumises à des contrats de performance comportant des objectifs chiffrés mesurés par des indicateurs quantitatifs. Cette opération a été l'occasion d'une réflexion sur la performance des universités (Larouche, 2011), celles-ci ne pouvant être réduites à une vision mécanique d'une entreprise qui possède une hiérarchie bien campée, des processus de production récurrents

et des tâches planifiées avec exactitude (Amaral, Meek et Larsen, 2003; Axelrod, 2002; Bruckmann et Carvalho, 2014), ni à un ensemble réduit d'indicateurs quantitatifs. Au-delà de leur triple mission (enseignement, recherche et service à la collectivité), le bon fonctionnement des établissements universitaires repose sur l'agencement complexe des valeurs, des objectifs et des actions parfois antagonistes d'une multitude d'acteurs, autant internes qu'externes, le tout couvrant un large spectre disciplinaire. Birnbaum (1988)

^a Professeure, Université du Québec à Chicoutimi

^b Professeur titulaire, Université Laval

^c Vice-recteur adjoint à l'enseignement et aux affaires professorales, Université de Moncton

^d Étudiante à la maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi

^e Étudiante au doctorat, Université Laval

estime que pour examiner la complexité des universités, il convient de clarifier les objectifs conflictuels et redéfinir les pratiques de gestion et les modèles d'évaluation en fonction de cette complexité. Or, c'est, entre autres, à ce problème que s'adresse l'approche typologique adoptée par Larouche, Savard, Héon et Moisset (2012).

La typologie des conceptions des universités de Larouche *et al.* (2012) a été développée et validée en vue d'évaluer la performance des établissements universitaires. Cette typologie comporte sept types (Académique, Service public, Marché, Entrepreneuriale, Politique, Milieu de vie et Apprenante) définis selon sept dimensions (valeurs et principes, système de gouvernance, stratégies, enseignement, recherche, modes d'évaluation et critères d'évaluation)¹.

Une subvention provenant du Programme de coopération intergouvernemental (PCI) a été obtenue en 2016 et renouvelée en 2017², dans le but de favoriser la coopération entre les chercheurs de l'Université du Québec à Chicoutimi et de l'Université de Moncton. Une première subvention PCI-2016 a permis de vérifier l'applicabilité de la typologie de Larouche *et al.* (2012) dans le contexte d'une université francophone de l'Est canadien, soit l'Université de Moncton, et d'explorer auprès des dirigeants de cette université son utilité comme outil de gouvernance, de planification, d'évaluation ou de gestion. Les dirigeants rencontrés sont d'avis qu'il s'agit d'un outil de réflexion qui permet la clarification des enjeux et qui pourrait être utile dans les opérations de gestion, de planification et d'évaluation des universités. Cette communication a donc comme objectif de rendre compte de la perception des dirigeants rencontrés dans le cadre de ce projet de recherche qui visait les objectifs suivants : 1) vérifier l'application de la typologie de Larouche *et al.* (2012) dans le contexte d'une université francophone d'une province de l'Atlantique; 2) explorer auprès des dirigeants de cette université l'utilité de la typologie comme outil de gouvernance, de planification, d'évaluation ou de gestion.

Cette communication comporte trois parties. Une première partie présente la typologie des conceptions des universités visant à évaluer leur performance (Larouche *et al.*, 2012); dans la

deuxième partie, la méthodologie de cette étude est brièvement décrite et enfin, dans la troisième partie, les résultats des entrevues avec les dirigeants de l'Université de Moncton sont exposés.

1. La typologie

La typologie de Larouche *et al.* est conçue spécifiquement pour rendre compte de la complexité et de la spécificité des universités dans l'évaluation de leur performance. Cette typologie repose sur le postulat qu'au-delà de la mission fondamentale des universités coexistent en leur sein une pluralité de conceptions qui teintent cette mission. Ces conceptions varient dans le temps, dans l'espace, selon des rythmes d'alternance et de prédominance, et en fonction des instances et des individus. Cette typologie s'inspire principalement des travaux de Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (1999), de Morgan (1999) et de Morin, Savoie et Beaudin (1994). La typologie est décrite succinctement ci-dessous et de façon plus étendue dans le tableau 1³ :

- Dans la conception **Académique**, l'Université porte et exprime certaines finalités idéales qui transcendent la temporalité et l'espace (Freitag, 2002). L'Université⁴ concrétise une idée civilisatrice qui vise la formation des citoyens à un idéal d'humanité, de culture et de vie commune (Freitag, 2002). On y recherche la vérité, on valorise le développement du savoir et la rigueur scientifique. Au sein de cette conception, la liberté académique s'avère une valeur fondamentale (Larouche *et al.*, 2012).
- Pour la conception **Service public**, l'éducation, l'enseignement supérieur et la formation universitaire constituent un bien personnel et social (MEQ, 2000). On conçoit l'Université au service de tous, comme un bien commun faisant partie du patrimoine collectif (FQPPU, 1997). L'Université voit à la réussite et à la qualification. Elle est ouverte sur la société : elle se montre capable de répondre à ses attentes et de contribuer au progrès de la collectivité dans son ensemble (Larouche *et al.*, 2012).
- La conception **Marché** décrit une Université ayant une valeur marchande (Porter, 1993). Elle est soumise aux lois d'un marché autorégulateur. La logique de marché se présente à

travers l'idée de capacité à développer l'innovation afin de répondre à une demande déterminée dans un contexte de concurrence régionale, nationale et internationale. L'idée de marché s'articule principalement autour des questions de positionnement concurrentiel et de satisfaction de la clientèle, autant sur le plan de l'enseignement que dans ceux de la recherche et des services à la collectivité (Larouche *et al.*, 2012).

- La conception **Entrepreneuriale** vise à exploiter les ressources et les possibilités de développement au-delà des moyens disponibles (Clark, 1998). L'établissement s'adapte à un univers complexe et incertain, mais le fait à ses propres conditions. Cette conception se distingue de la conception de marché dans la mesure où elle repose sur la logique de l'offre, marquée par le goût du risque, la créativité, le développement de productions novatrices, alors que la conception de marché concerne la demande et se traduit par des productions adaptées aux besoins identifiés (Larouche *et al.*, 2012).
- Les tenants de la conception **Politique** recherchent la légitimité auprès des parties prenantes (Morin, Savoie et Beaudin, 1994;

Quinn et Rorhbaugh, 1983). Il s'agit ici d'obtenir le soutien et la confiance des acteurs de son environnement. Les tenants de la conception *Politique* mettent l'accent sur le changement social en luttant contre les forces dominantes et en cherchant l'équité entre les différentes composantes de la société (Larouche *et al.*, 2012).

- La conception **Apprenante** s'inspire du concept d'organisation apprenante (Duke, 1992; James, 2000; Mead, 1995; Ramsden et Martin, 1996). L'organisation apprenante crée, acquiert, transfère des connaissances et modifie sa conduite pour refléter des connaissances et des perspectives nouvelles (Dill, 2003; Garvin, 1993; Larouche *et al.*, 2012).
- La conception **Milieu de vie** prône que la pleine réalisation des capacités de l'être humain implique la connaissance de soi, la liberté d'agir sur sa propre destinée, la légitimité de la recherche du bonheur, la tolérance des idées diverses et un idéal commun de justice. Cette interprétation s'appuie sur un partage des traditions, des valeurs et des habitudes propres à la vie de l'organisation (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1999). Cette conception suppose un fort sentiment d'appartenance (Larouche *et al.*, 2012).

| Conceptions | Valeurs et principes | Système de gouvernance | Stratégies | Enseignement | Recherche | Évaluation de la performance | Critères d'évaluation de la performance |
|-----------------------|--|--|--|---|---|---|--|
| Académique | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche de la vérité et développement du savoir • Liberté académique • Fonction critique • Rigueur scientifique • Disciplinarité | <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie institutionnelle • Gestion collégiale | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche de l'excellence • Sélection et élitisme • Méritocratie • Maintien de la tradition • Assurance du capital de réputation | <ul style="list-style-type: none"> • Disciplinarité • Transmission des connaissances (savoir) • Formation à la culture générale et scientifique à tous les niveaux • Formation à la recherche aux cycles supérieurs | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche libre • Recherche fondamentale et appliquée | <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation par les pairs avec vérification externe • Reconnaissance internationale • Agrément | <ul style="list-style-type: none"> • Excellence académique • Avancement des connaissances • Qualité des programmes • Notoriété en recherche • Rayonnement sur le monde • Prestige et distinctions |
| Service public | <ul style="list-style-type: none"> • Réponse aux besoins de la société • Accès à l'université • Démocratisation • Normes explicites | <ul style="list-style-type: none"> • Démocratisation de l'université • Présence active de l'État et de la société • Coûts assumés principalement par la société | <ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action • Débat démocratique | <ul style="list-style-type: none"> • Offre de formation en fonction des besoins diversifiés de la société | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche qui répond aux besoins de la société • Valorisation de la diversité des approches et des modes de diffusion • Recherche développement | <ul style="list-style-type: none"> • Imputabilité • Reddition de compte à l'État et à la population • Audit institutionnel | <ul style="list-style-type: none"> • Accès et réussite du plus grand nombre • Équité • Atteinte des objectifs sociaux • Services à la collectivité • Développement régional • Intégration citoyenne et professionnelle |

Tableau 1 – Typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance
Source : Larouche *et al.* (2012)

| Conceptions | Valeurs et principes | Système de gouvernance | Stratégies | Enseignement | Recherche | Évaluation de la performance | Critères d'évaluation de la performance |
|-------------------------|---|--|---|---|---|--|--|
| Marché | <ul style="list-style-type: none"> • Concurrence • Rentabilité • Niche stratégique | <ul style="list-style-type: none"> • Système client • Lois de l'offre et de la demande avec prédominance de la demande | <ul style="list-style-type: none"> • Position stratégique sur le marché • Alliances tactiques • Marketing • Branding (pouvoir de la marque) | <ul style="list-style-type: none"> • Commercialisation de l'enseignement • Enseignement sur mesure • Développement des connaissances techniques et industrielles | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche orientée vers les besoins du marché • Commercialisation de la recherche • Recherche commanditée | <ul style="list-style-type: none"> • Palmarès • Veille concurrentielle • Profit | <ul style="list-style-type: none"> • Recrutement de clientèles • Satisfaction de la clientèle • Intégration des étudiants sur le marché du travail et taux de diplomation • Expansion et diversification du marché • Compétitivité • Adaptabilité • Rentabilité |
| Entrepreneuriale | <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Innovation • Goût du risque • Pérennité institutionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Système producteur (offre) • Leader • Équipe de gestion • Équipe de recherche • Diversification des sources de financement | <ul style="list-style-type: none"> • Vision • Mobilisation des ressources • Changement délibéré | <ul style="list-style-type: none"> • Développement des compétences et des créneaux en lien avec la vision | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche-développement • Innovation et transfert technologique • Brevet d'invention • Interdisciplinarité et résolution de problème | <ul style="list-style-type: none"> • Concrétisation des finalités • Évaluation des forces et faiblesses, des opportunités et menaces | <ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'être proactif • Innovation • Capacité de pilotage • Diversité des sources de financement • Partenariat |

Tableau 1 – Typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance (suite)

Source : Larouche *et al.* (2012)

| Conceptions | Valeurs et principes | Système de gouvernance | Stratégies | Enseignement | Recherche | Évaluation de la performance | Critères d'évaluation de la performance |
|----------------------|--|---|--|--|--|--|---|
| Politique | <ul style="list-style-type: none"> • Processus démocratique • Reconnaissance des intérêts divergents • Respect de la diversité des composantes de la société • Changement social | <ul style="list-style-type: none"> • Diversification et participation des parties prenantes • Répartition des lieux de pouvoir • Rapport de force | <ul style="list-style-type: none"> • Processus de négociation • Recherche du compromis • Consultation • Alliances stratégiques | <ul style="list-style-type: none"> • Participation des parties prenantes à l'élaboration des programmes et des curriculums | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche stratégique • Participation des parties prenantes aux orientations et au développement des projets de recherche | <ul style="list-style-type: none"> • Imputabilité et reddition compte envers les parties prenantes • Opinion publique | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction des parties prenantes • Satisfaction des employeurs • Satisfaction des organismes régulateurs • Satisfaction des associations étudiantes, professionnelles et syndicales • Satisfaction des communautés internes et externes |
| | | | | | | | |
| Milieu de vie | <ul style="list-style-type: none"> • Respect et épanouissement de la personne • Amélioration de la condition humaine • Bien-être au travail • Solidarité intergénérationnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Leadership orienté vers le développement de la personne • Développement durable • Gestion écologique et humaniste | <ul style="list-style-type: none"> • Processus humain • Soutien au développement de carrière et au ressourcement professionnel | <ul style="list-style-type: none"> • Développement intégral de la personne • Enseignement personnalisé • Petits groupes • Valorisation des activités parascolaires | <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation de la diversité de la recherche • Recherche orientée vers les humanités • Recherche libre | <ul style="list-style-type: none"> • Climat d'étude et de travail • Culture organisationnelle • Évaluation institutionnelle | <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation au travail • Sentiment d'appartenance • Disponibilité des espaces • Santé et sécurité au travail • Climat d'étude et de travail • Développement des ressources humaines • Éthique • Esthétisme |
| | | | | | | | |

Tableau 1 – Typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance (suite)

Source : Larouche *et al.* (2012)

| Conceptions | Valeurs et principes | Système de gouvernance | Stratégies | Enseignement | Recherche | Évaluation de la performance | Critères d'évaluation de la performance |
|-------------------|--|--|--|---|--|--|---|
| Apprenante | <ul style="list-style-type: none"> • Multiplication des lieux de savoir et d'information • Communication • Utilisation des TIC • Ouverture | <ul style="list-style-type: none"> • Gestion participative • Communauté universitaire • Gestion décentralisée et démocratique | <ul style="list-style-type: none"> • Processus d'apprentissage • Développement organisationnel • Diffusion du savoir • Dissémination du savoir • Communautés de pratique et valorisation d'apprentissage • Ouverture (différents schèmes de pensée) • Décloisonnement | <ul style="list-style-type: none"> • Rencontre des savoirs entre le milieu universitaire et les autres milieux • Processus d'enseignement • Enseignement différencié • Reconnaissance des acquis et valorisation des compétences • Pédagogie par projet • Communauté de pratique • Transdisciplinarité | <ul style="list-style-type: none"> • Recherche transdisciplinaire • Réseaux de recherche • Consortium de recherche • Implication des partenaires dans la programmation de recherche • Recherche collaborative et recherche action | <ul style="list-style-type: none"> • Tableau de bord de gestion • Évaluation mixte impliquant des acteurs externes | <ul style="list-style-type: none"> • Système d'information adéquat • Mécanisme de réflexion et d'amélioration • Capacité de s'autoévaluer • Développement et extension des réseaux • Apprentissage de l'organisation |

Tableau 1 – Typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance (suite)

Source : Larouche *et al.* (2012)

2. La méthodologie

De manière à juger de l'applicabilité de la typologie dans les opérations de gouvernance, de planification stratégique, d'évaluation et de gestion, huit administrateurs (vice-recteurs ou doyens⁵) de l'Université de Moncton ont été rencontrés dans le cadre d'entretiens semi-structurés⁶. Le schéma d'entretien comportait huit questions. Les entretiens se sont déroulés entre les 14 et 21 décembre 2016. Sept entretiens se sont déroulés à l'Université de Moncton et un entretien a été réalisé par appel téléphonique. La durée moyenne des entrevues est de 38 minutes.

3. Les résultats

Les résultats sont présentés en cinq parties. La première partie concerne la perception des dirigeants interrogés sur la typologie dans sa globalité. La deuxième partie présente la diversité des conceptions de l'Université de Moncton selon les perceptions des dirigeants. En troisième partie, les réalités significatives mentionnées par les dirigeants sont décrites. La quatrième partie aborde l'utilité de la typologie comme outil de gouvernance, de planification, de gestion et d'évaluation et distingue les acteurs susceptibles de l'utiliser selon les perceptions des dirigeants. Enfin, la cinquième partie identifie des conceptions qui devraient prendre plus d'importance dans le futur selon les dirigeants.

3.1 Perception globale de la typologie

Tous les participants estiment que la typologie est intéressante à plusieurs égards. Elle révèle les conceptions de la société civile ou des acteurs de l'enseignement supérieur par rapport au rôle de l'université. Les participants ont relevé plusieurs réalités significatives associées à chacune des conceptions⁷. La typologie reflète l'université dans beaucoup de ses activités (E1)⁸. On note qu'une université peut s'identifier à plus d'une conception et même, dans certains cas, toucher à l'ensemble des conceptions (E1 et E3). Le fait que la typologie autorise un amalgame de deux ou trois conceptions dominantes pour l'identification d'une université la rend intéressante (E8).

Des liens sont établis entre les différentes conceptions : certaines se recoupent (E6), se complètent, ou sont en opposition (E7), par exemple, en ce qui concerne la nature de la recherche comme le fait de produire des résultats de recherche utilisables (p. ex. :

pour la commercialisation) en opposition à faire avancer un savoir disciplinaire (E7).

La typologie donne une vision de ce qu'est et doit être l'université (E6). Elle permet de mettre l'accent sur ce qui est important (E2), de clarifier sa propre réflexion (E5) et de décortiquer les différentes conceptions que les gens peuvent avoir des universités (E8).

La typologie favorise la réflexion et suscite le questionnement (E4). Certaines conceptions (*Marché* et *Entrepreneuriale*), par contre, soulèvent des questions. Pour certains, la conception *Marché* est vue comme externe à l'université, imposée par le gouvernement et, pour d'autres, elle apparaît comme une réalité avec laquelle il faut composer pour assurer la rentabilité.

Les participants donnent plusieurs exemples de l'utilité de la typologie comme outil de gouvernance, de gestion ou d'évaluation⁹. Tous affirment son utilité dans le processus de planification stratégique. Les critères de mesures de la performance sont vus comme intéressants pour assurer l'évaluation subséquente à la planification (E5).

3.2 La diversité des conceptions de l'Université de Moncton selon les perceptions des dirigeants

Les propos des dirigeants interrogés sur chacune des conceptions sont rapportés ainsi que l'identification de leur conception dominante.

La conception Académique

La conception *Académique* est considérée comme une conception dominante de l'Université de Moncton par E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8. La conception *Académique*, la transmission du savoir, la construction du savoir au sein de la société acadienne, c'est extrêmement important dans la conception que l'on a du rôle de l'Université de Moncton (E7). La conception *Académique* se trouve aux fondements de l'Université (E1, E2). Cette conception fait référence à la recherche de la vérité, au développement des connaissances, à la fonction critique et à la liberté académique; plusieurs secteurs de l'université s'identifient à cette conception (E3, E7). La conception *Académique* comporte parfois une part d'opposition avec la conception *Service public*, car il faut, comme seule université francophone de cette province, offrir beaucoup de

programmes dans une université de taille plutôt modeste (E8).

La gestion collégiale caractérise la conception *Académique*. E6 mentionne que la gestion collégiale, quoique souvent évoquée à l'université, est très peu mise en pratique. Ce fait est probablement lié au contexte qui est difficile en matière de ressources financières qui pousse les administrateurs à se replier sur soi et à perdre cette notion de collégialité (E6).

La conception Service public

La conception *Service public* est identifiée comme une conception dominante de l'Université de Moncton par E1, E3, E4, E6, E7, E8. La mission de cette université est historique, elle a été créée par et pour l'Acadie (E1, E4). Depuis sa création, il y a 50 ans, l'Université de Moncton a été le vecteur du développement de la société acadienne (E8). L'accès à l'Université, surtout pour le peuple acadien, constitue un élément crucial de l'histoire de l'Université de Moncton (E6, E8). On est passé d'une diplomation universitaire très faible à très élevée. (E8).

Le premier mandat de l'Université de Moncton consiste à offrir une diversité de programmes et de formations en français en vue de répondre aux besoins de la société acadienne (E2, E4 et E8). Son rôle en tant que service public est important puisque l'Université de Moncton répond aux besoins de la communauté acadienne (E1, E6, E7), elle se préoccupe de son développement et de son rayonnement (E1, E2, E4).

Selon E2, la conception *Service public* était plus importante il y a 50 ans qu'elle ne l'est aujourd'hui. On voit les universités de moins en moins comme un service public, davantage comme un service parapublic ou privé (E2). Pour E6, la démocratisation et l'accès à l'Université demeurent aujourd'hui plus importants que les dimensions de concurrence, de rentabilité ou de niche stratégique (E7).

La conception Milieu de vie

La conception *Milieu de vie* est considérée comme dominante par E3, E5, E7 et E8. Depuis un certain nombre d'années, la conception *Milieu de vie* prend davantage de place à l'université (E7). On se soucie du respect entre les individus, on met en place des politiques qui protègent les personnes contre le sexisme, le harcèlement, etc. (E7).

La conception *Milieu de vie* s'avère une conception importante parce qu'elle reflète le souci du développement et de l'épanouissement de la personne (E5, E4). Cette conception est associée aux besoins des étudiants, notamment en ce qui a trait à la santé mentale. Les étudiants sollicitent un milieu de vie mieux adapté et répondant adéquatement à leurs besoins. Cet intérêt pour le bien-être des étudiants représente un changement de culture (E5, E4).

De l'avis de E6, on dénombre plusieurs problématiques (santé mentale, relations de travail, etc.) pour lesquelles les gestionnaires ne sont pas tous bien outillés. Il n'est peut-être donc pas possible d'associer l'Université de Moncton à la conception *Milieu de vie* (E4) quoique la part accordée à cette conception ait augmenté. Cet objectif devrait faire partie de la planification stratégique, ce qui n'est pas le cas présentement (E4, E6). Un lien très fort existe entre l'université et la communauté qu'elle dessert (E4). D'ailleurs, l'Université de Moncton, selon E7, est issue d'une certaine conception de la communauté qui s'inscrit dans une tradition humaniste de responsabilité citoyenne. Enfin, précise E4 : « L'Université de Moncton se trouve au cœur de l'Acadie ».

La conception Apprenante

La conception *Apprenante* est considérée comme dominante par E2 et E7. La conception *Apprenante* et l'utilisation des TIC sont présentes à l'Université de Moncton (E5). L'aspect du partenariat avec d'autres universités fait également partie des possibilités qu'ont amenées les TIC (E5). L'université est de plus en plus sensible aux éléments associés à cette conception principalement avec la formation à distance et l'éducation permanente (E1, E6), mais pour l'instant, cela n'est pas tout à fait atteint (E6). Selon E3, à l'exception de l'éducation permanente, il existe beaucoup de résistance de la part du corps professoral. Cette nouvelle vision de l'ingénierie pédagogique et l'utilisation des TIC font peur aux professeurs qui préfèrent un enseignement plus traditionnel (magistral) (E3).

La conception Entrepreneuriale

La conception *Entrepreneuriale* est identifiée comme dominante par E2. En ce qui concerne cette conception, il faut être conscient que les universités sont conservatrices et peu enclines à l'innovation et au changement (E5). Pour assurer la pérennité, il faut prendre des risques et bouger vite, choses plus diffi-

ciles pour les universitaires qui sont souvent des personnes hyper perfectionnistes. Pour cette raison, la conception *Entrepreneuriale* n'est pas là, mais il est nécessaire de la faire émerger (E5). E2 est d'avis que la vision même de ce qu'est l'Université a changé; elle doit s'adapter aux changements vécus dans la société. Elle doit répondre aux besoins de sa clientèle, de la société, du gouvernement (E2). De plus en plus, elle doit développer de nouvelles technologies et de nouveaux partenariats avec l'industrie (E2). Étant donné le contexte de forte diminution des effectifs et du financement, il faut innover (E8). Cependant, E6 précise que limiter l'Université à être une entreprise risque de dénaturer sa raison d'être.

La conception Marché

Cette conception n'est pas considérée comme une conception dominante. Certains la considèrent comme une conception extérieure à l'université (E2). E2 insiste sur le fait qu'aujourd'hui les universités se cherchent, changent et doivent s'adapter. Pour cette raison, la conception *Marché* s'avère de plus en plus présente (E2), mais ne serait pas dominante (E3). Cette situation s'explique par le contexte financier difficile (E4).

Beaucoup de programmes de l'Université de Moncton sont axés sur des spécificités régionales (p. ex. : Gestion des zones côtières). Un positionnement stratégique permet de se démarquer par rapport à la concurrence (E1). E5 est d'avis que la satisfaction de l'effectif (qui est vu comme une clientèle dans cette

conception) est de plus en plus prise en compte et importante. L'université doit recruter des étudiants, elle est en compétition avec d'autres universités et elle doit également répondre à la demande du marché, mais sans toutefois s'y soumettre au risque de se dénaturer (E6).

La conception Politique

La conception *Politique* n'est pas considérée comme une conception dominante. La conception *Politique* (volonté de changement social) est présente, car l'Université de Moncton a été créée, comme l'indique sa mission, pour promouvoir la communauté acadienne (E3). Selon E6, on n'a pas le choix car on se retrouve toujours dans des rapports de force. Même si E6 n'est pas convaincu que la conception *Politique* définit vraiment l'Université de Moncton, il est d'avis que l'on pourrait faire davantage en cette matière. En raison des relations politiques et de la baisse de financement, il est difficile de jouer pleinement ce rôle (E6 et E4). Le fait que certains professeurs soient critiques et très actifs dans les médias n'est pas toujours apprécié par les gestionnaires; cela dérange (E6). Cette conception n'est pas, de façon générale, primordiale à l'Université de Moncton (E7), mais elle pourrait s'avérer importante pour des gens provenant de certaines disciplines (E2).

Le schéma qui suit illustre les conceptions mentionnées comme dominantes à l'Université de Moncton par les participants.

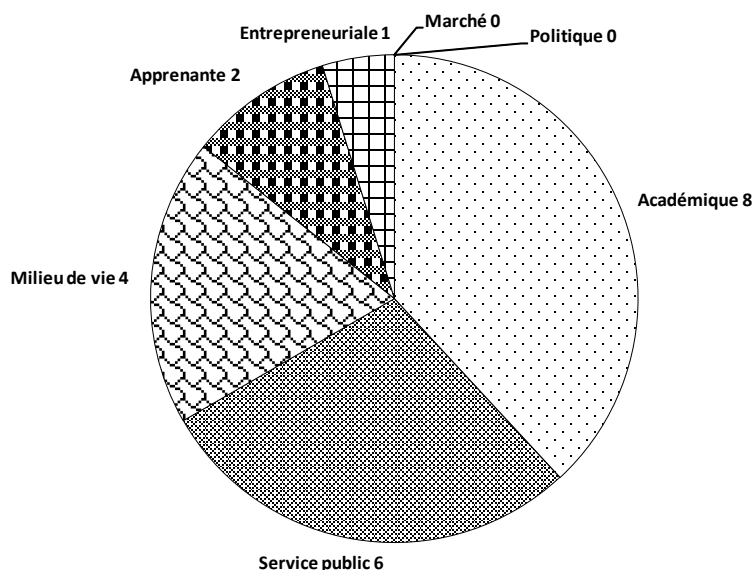


Figure 1 – Les conceptions dominantes de l'Université de Moncton mentionnées par les participants

3.3 Les réalités significantes

Si les conceptions varient d'une faculté à l'autre, mais également d'un individu à l'autre, elles peuvent également varier selon les moments, les contextes et même en fonction des dirigeants en place (E6).

Selon les disciplines ou les facultés

Certaines conceptions sont des concepts parapluie rejoignant ou touchant tout le monde, alors que d'autres concernent plus spécifiquement certaines disciplines ou facultés (E4). À l'Université de Moncton, comme plus de 18 disciplines y sont enseignées, il y a évidemment des divergences quant aux points de vue et visions de ce que doit être l'Université. Certaines tensions existent entre les disciplines, les facultés. De très grands défis se profilent pour rallier tout ce monde autour d'un projet commun (E3). Plusieurs unités d'enseignement et administratives adoptent des conceptions différentes, cela fait partie de la dynamique et de la réalité de l'université (E4).

Les conceptions s'associent davantage aux unités qu'à l'université dans son ensemble. Par exemple, les conceptions *Marché* et *Entrepreneuriale*, s'adapteraient peut-être davantage aux disciplines professionnelles que fondamentales (E4). Certaines facultés privilégient la conception *Milieu de vie* alors que d'autres optent pour la conception *Entrepreneuriale* ou *Académique* (E4).

La Faculté de génie, la Faculté des sciences (E4, E1), celles des arts et des sciences sociales (E6) peuvent être associées à la conception *Académique* (E8). En raison du développement de brevets et d'innovations (E8), la conception *Entrepreneuriale* peut aussi être associée à la Faculté de génie et à la Faculté des sciences.

Les sciences infirmières et les sciences de l'éducation auraient un lien plus fort avec la conception *Service public* parce qu'elles forment des professionnels devant travailler directement dans un système public qui en a besoin (E2, E8). Les conceptions *Académique* (E8), *Apprenante* et *Entrepreneuriale* seraient aussi présentes dans le secteur de l'éducation (E6, E4).

Selon les acteurs

Les réalités diffèrent selon les observateurs (E8). Il sera difficile d'arriver à un consensus sur les conceptions dominantes au sein d'une même université. D'ailleurs, les différences entre les individus expliquent les difficultés à mettre en œuvre une

politique ou un changement (E8).

Les professeurs expriment des points de vue très différents : certains se disent ouverts à travailler avec l'industrie, alors que d'autres ne le souhaitent pas (E2). À l'intérieur d'une même faculté, il faut être conscient que des individus prônent la conception *Académique* et refusent la conception *Politique* : ces deux modèles s'opposent (E3). Certains aimeraient que la conception *Apprenante* prenne plus de place. La conception *Entrepreneuriale* n'est pas une conception très populaire (E3).

Le corps professoral adopterait davantage une conception *Académique* de l'université, à travers la liberté académique, l'excellence, la recherche fondamentale, alors que les administrateurs auraient une perspective différente en raison des budgets et des demandes de la société (E8, E6). Pour certains professeurs, les conceptions *Entrepreneuriale* ou *Marché* ne passent pas du tout (E8).

3.4 L'utilité de la typologie

La typologie peut être utile pour la planification, la gouvernance, la gestion et aussi pour l'évaluation (E2).

Outil de gouvernance et de planification

Les répondants trouvent une utilité à la typologie pour la planification stratégique (E1, E2, E4, E6, E7). La typologie apporterait un éclairage complémentaire à l'exercice réalisé récemment à l'Université de Moncton pour 2020 (E5). Son utilisation permettrait de peaufiner le travail effectué pour qu'il réponde davantage à la vision de ce que l'on souhaite adopter (E5). Au moment de la rencontre d'évaluation de fin d'année alors que s'effectue le bilan des actions réalisées, il serait intéressant de faire l'exercice en équipe de direction en mettant à profit la typologie (E5). Cette dernière permet d'identifier des valeurs communes aux différentes facultés; ce qui pourrait s'avérer fort pertinent, surtout dans une période de transition. Une partie du corps professoral n'est pas prête aux changements prévus pour 2020, et la réalité d'aujourd'hui, sur les plans du recrutement, du financement et de l'accès nécessite de se renouveler pour être compétitif et offrir des programmes de qualité. Réussir à faire plus avec moins, c'est un réel défi pour l'Université de Moncton (E5).

La typologie s'avère utile durant la réalisation de la planification prévisionnelle et stratégique des effectifs. Cela devrait permettre de passer d'un cadre plus théorique, centré davantage sur une vision académique, à une vision plus pratico-pratique, basée sur l'action (E5). Enfin, l'utilité de la typologie peut se révéler dans la planification académique des facultés, présentement en voie de réalisation (E2).

Outil de réflexion pour élaborer une vision et des orientations (analyse des forces et faiblesses)

La typologie permet aux institutions de mieux se connaître, de se définir et d'orienter leur devenir (E4, E6, E7). Elle amène une vision plus claire des objectifs poursuivis (E4, E3). Elle pose des mots sur des réalités (E3) et des définitions sur les idées (E2). Elle associe les valeurs, les styles de gouvernance, les mesures de performance aux objectifs et aux orientations visées selon E3 qui aimerait utiliser la typologie dans le cadre de ses fonctions.

La typologie fait ressortir les éléments importants et névralgiques (E5), que ce soit à l'interne ou à l'externe (E2) pour mieux se situer (E5). Par exemple, à la suite d'une série de questionnaires auprès de différents acteurs, il est possible de faire des liens entre les résultats obtenus et les éléments constituant la typologie. On peut ainsi prendre conscience des conceptions dominantes, celles qui sont en émergence et identifier des tensions et des différences d'opinions entre les acteurs (E1). Un autre exemple est donné en ce qui concerne le nombre de choix de cours qui diminue pour permettre une économie budgétaire. Ceci produit un effet indéniable sur la gestion de la réputation de l'université et ultérieurement sur le recrutement (E5). Mais il faut que cela soit présenté dans le cadre d'un échange sur le sujet à l'occasion d'une planification ou d'une évaluation (E5).

Outil de consensus

La typologie favorise la compréhension mutuelle et l'atteinte de consensus sur les plans de la gouvernance, de la gestion et de l'évaluation (E7).

Outil d'analyse critique

La typologie ouvre vers une perspective critique des rapports et des discours relatifs à la gouvernance et à la gestion de l'université (E2).

Outil de gestion

La typologie aide la gestion d'une faculté (embauche de personnes, prise de décision, orientation et justification) (E2, E1, E6).

Outil d'évaluation

La typologie sert à l'évaluation (E1, E6). Par exemple, l'évaluation des professeurs ou des recherches est souvent réalisée de manière traditionnelle et académique (E1). Dans le cas de professeurs travaillant avec l'industrie et ayant développé des façons de faire distinctes ou des projets expérimentaux innovants, cette évaluation dite « traditionnelle » n'est souvent pas appropriée. La typologie offre un outil précieux pour l'évaluateur : elle autorise une évaluation qui tient davantage compte des spécificités. La typologie apporte donc une vision plus juste, plus claire de la réalité (E1).

La typologie peut être utilisée pour vérifier l'atteinte des objectifs (E4). Elle améliore la capacité d'autoévaluation (E6), d'évaluation de certaines stratégies en vue de les associer aux besoins de l'université (E7). L'outil fournit l'occasion de mesurer les différentes façons de concevoir l'université et d'éviter de faire des évaluations partielles comme c'est le cas présentement (E8). Il serait intéressant de rectifier l'image voulant que l'Université ne soit pas le vrai monde; l'Université est le vrai monde et répond à des besoins qui sont extrêmement vastes (E8).

3.5 Les personnes susceptibles d'utiliser la typologie

Les administrateurs, les professeurs, les instances de tutelle ou de gestion, le gouvernement peuvent trouver de l'intérêt à l'utilisation de la typologie.

Les administrateurs

Les administrateurs sont mentionnés en premier lieu, comme usagers potentiels de la typologie, car ils emploient constamment les concepts qu'elle renferme (E2, E3, E6, E8). Cela est important pour l'équipe de direction qui doit prendre des décisions administratives (E3, E4, E5).

Les professeurs

Les professeurs ne seront pas nécessairement intéressés par ce genre d'outil (E1, E3, E4, E6, E7), quoique E2 soit d'avis contraire. Ce serait bien, mais plutôt

utopique, d'impliquer les professeurs : ils sont dans une bulle, ailleurs (E5). Peut-être serait-il pertinent de trouver une façon de les impliquer en approchant et en impliquant des instances comme l'ACPU (Association canadienne des professeurs universitaires)? Par exemple, la typologie pourrait être présentée à certains groupes d'enseignants afin de les sensibiliser et même les former (E5).

Le gouvernement et la société civile

Le gouvernement pourrait être intéressé par la typologie (E1, E2, E3, E4) de même que la société civile (E6). Cela permettrait de prendre conscience de la spécificité et de la nature diversifiée de l'Université (E6 et E4) et faciliterait les échanges, le dialogue et les négociations entre le gouvernement et les universités (E6) : il faut comprendre la façon dont fonctionne l'université pour prendre des décisions éclairées. Les politiques universitaires sont souvent décidées sur la base de critères ponctuels et à court terme, sans vision à long terme. Si les preneurs de décision et le gouvernement étaient conscients de ces conceptions, peut-être feraient-ils preuve de plus de sagesse dans leurs décisions (E4). Le gouvernement se dirige plutôt vers l'utilisation d'indicateurs de performance uniformisés. Une lecture de la typologie permettrait aux acteurs des instances gouvernementales d'avoir une vision plus juste du rôle de l'université (E6) avant de proposer ces indicateurs.

Il importe que les universités développent des niches, des programmes mieux adaptés aux besoins du milieu, et ce, en complémentarité avec les autres institutions universitaires; la typologie peut servir à réfléchir à ces questions (E6). Enfin, pour E5, le gouvernement ne peut utiliser la typologie puisque sa vision est trop « collègue communautaire » et directement axée sur l'emploi.

3.6 Les conceptions en émergence

Les conceptions *Académique* (E2 et E6), *Apprenante* (E2) et *Service public* (E4, E6) devraient toujours être présentes. Cependant, comme le précise E4, cela va être difficile pour le système universitaire canadien de maintenir une conception *Académique* dominante dans les années à venir à cause des pressions énormes de l'extérieur. C'est de plus en plus difficile de gérer les universités et de les financer, de demeurer des uni-

versités avec un grand U, comme on l'a conçu pendant des décennies; c'est-à-dire de voir l'Université comme le temple du savoir et de la recherche pure, de maintenir la liberté académique (E4).

Les conceptions *Entrepreneuriale* et *Marché* devraient prendre plus de place dans le futur (E4, E2, E6 et E8) en raison des changements vécus par la société. L'université devra s'adapter si elle souhaite répondre à cette pression extérieure et être en mesure d'augmenter le recrutement d'étudiants (E2). L'université devra apprendre à mieux articuler et justifier ses pratiques si elle souhaite se distinguer afin d'obtenir du financement.

Il sera nécessaire pour l'Université de Moncton de se pencher sur la conception *Apprenante* (E3). Cette conception est très présente dans les écoles. Les élèves qui accéderont à l'université auront des attentes auxquelles l'université devra s'ajuster (E6). Il faudra innover en pédagogie et créer des partenariats avec d'autres institutions. Il est nécessaire d'établir un équilibre entre la conception *Académique* et la conception *Politique*, tout en continuant à s'améliorer comme université (E3).

Conclusion

Nos objectifs de recherche étaient de : 1) vérifier l'application de la typologie de Larouche *et al.* (2012) dans le contexte d'une université francophone d'une province de l'Atlantique; 2) explorer auprès des dirigeants de cette université l'utilité de la typologie comme outil de gouvernance, de planification, d'évaluation ou de gestion.

Les dirigeants interrogés ont mentionné plusieurs réalités significatives illustrant les conceptions de la typologie à l'Université de Moncton. La diversité de leurs perceptions est illustrée et cette diversité se manifeste d'un secteur, d'une discipline ou d'une faculté à l'autre, selon les contextes et les dirigeants en place.

Les dirigeants ont également confirmé l'utilité de la typologie dans différents processus administratifs, comme outil de gouvernance et de planification, comme outil de réflexion pour élaborer une vision ou des orientations, comme outil de gestion dans les processus d'embauche, dans la prise de décision, pour obtenir des consensus et enfin comme outil d'évaluation multidimensionnel.

NOTES

- 1 La typologie est décrite brièvement à la partie 2.
- 2 Ce projet de recherche s'inscrit dans la poursuite des travaux amorcés dans la recherche de Larouche (2011) qui a reçu le prix George-L-Geis pour la meilleure thèse de doctorat dans le domaine de l'enseignement supérieur au Canada.
- 3 Le lecteur intéressé par une description complète de la typologie peut se référer à Larouche *et al.* (2012), repéré à <http://journals.sfu.ca/cjhe/index.php/cjhe/article/viewFile/2429/183771>
- 4 Dans ce texte, le mot Université écrit avec une majuscule désigne l'institution générique de l'Université.
- 5 Le masculin est utilisé à titre d'épicène, il concerne autant les personnes de genre féminin que masculin.
- 6 Les administrateurs ont signé un formulaire de consentement écrit conformément au certificat éthique obtenu portant le numéro CE-602.409.03 à l'UQAC et reconnu par l'Université de Moncton no-1516-034.
- 7 Le détail des réalités signifiantes mentionnées est présenté à la partie 3.
- 8 Dans cette partie, les propos des dirigeants interrogés sont identifiés comme suit : E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 et E8.
- 9 Les exemples détaillés de son utilisation sont présentés à la partie 4.

RÉFÉRENCES

- Amaral, A., Meek, V. L. et Larsen, I. M. (dir.) (2003). *The higher education managerial revolution*. Dordrecht, Pays-Bas: Kluwer Academic Publisher.
- Axelrod, P. (2002). *Values in conflict: The university, the marketplace, and the trials of liberal education*, Montreal, Québec: McGill-Queen's University Press.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work. The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bruckmann, S. et Carvalho, T. (2014). The reform process of Portuguese higher education institutions: From collegial to managerial governance. *Tertiary Education and Management*, 20(3), 193–206.
- Clark, B.R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. Oxford, Angleterre : Pergamon Press.
- Dill, D. (2003). Le paradoxe de la qualité académique : Implications pour les universités et les politiques publiques. *Revue des sciences de l'éducation*. 29(2), 337–352.
- Duke, C. (1992). *The learning university: Toward a new paradigm?* Buckingham, Angleterre: Society for research into Higher Education et Open University Press.
- Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) (1997). *L'Université comme service public*. Communication présentée par le Comité exécutif de la FQPPU au Congrès de la FQPPU, Magog-Orford, Québec.
- Freitag, M. (2002). L'université aujourd'hui : Les enjeux du maintien de sa mission institutionnelle d'orientation de la société. Dans G. Gagné (dir.), *Main basse sur l'éducation*. Montréal, Québec : Éditions Nota bene.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–84.
- James, R. (2000). L'assurance qualité et le difficile problème de la gestion du savoir organisationnel en milieu universitaire. *Gestion de l'enseignement supérieur*, 12(3), 45–64.
- Larouche, C. (2011). *La validation d'une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance* (Thèse de doctorat inédite). Université Laval.
- Larouche, C., Savard, D. et Héon, L. (2016). Analyse typologique des plans stratégiques des universités québécoises – Spécificité et alignement stratégique. Présentation aux États généraux de l'enseignement supérieur, Université Laval, Québec (mai, 2017).
- Larouche, C., Savard, D., Héon, L. et Moisset, J.-J. (2012). Typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer la performance : Rendre compte de la diversité pour en saisir la complexité. *Revue canadienne d'enseignement supérieur*. 42(3), 45–64.
- Larouche, C., Savard, D., Héon, L. et Moisset, J.-J. (2016). Analyse typologique des plans stratégiques des universités québécoises. Special issue: Governance in higher education. *The Canadian Journal of Higher Education*. 46(3), 18–40.

- Larouche, C., Savard, D. et Richard, J.-F. (2016). *Applicabilité et utilité de la typologie de Larouche et al. (2012) comme outil de gouvernance, de planification et de gestion*. Rapport de recherche. Document inédit.
- Larouche, C., Savard, D. et Richard, J.-F. (2017). *Applicabilité et utilité de la typologie de Larouche et al. (2012) comme outil de gouvernance, de planification et de gestion. Phase 2, Analyse du plan stratégique de l'Université de Moncton*. Rapport de recherche. Document inédit.
- Mead, P. (1995). Utilising the university as a learning organization to facilitate quality improvement. *Quality in Higher education*, 1(2), 111–121.
- Ministère de l'Éducation (2000). *Politique québécoise de financement des universités*. Québec, Québec : Gouvernement du Québec.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris, France : Village Mondial.
- Morgan, G. (1999). *Images de l'organisation*. Québec, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Morin, E. M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : Théories, représentations et mesures*. Montréal, Québec : Gaëtan Morin.
- Porter, M. E. (1993). *L'avantage concurrentiel des nations*. Paris, France : Inter-Éditions.
- Quinn, R. E. et Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363.
- Ramsden, P. et Martin, E. (1996). Recognition of good university teaching: Policies from an Australian study. *Studies in Higher Education*, 16(2), 129–150.



BACCALAURÉAT

EN ADMINISTRATION

Le baccalauréat en administration propose des concentrations qui permettent à l'étudiant de se spécialiser dans une des fonctions de l'entreprise, soit en finance, en gestion des ressources humaines, ou en marketing, ou encore d'obtenir un profil de formation transdisciplinaire en management et commerce international. La possibilité d'étudier à l'étranger, pendant un trimestre ou une année, de même qu'un projet d'intervention (stage) sont accessibles dans ces différents domaines.

programmes.uqac.ca/7764

UQAC

Par-delà le *sacrifice nécessaire* et le *tueur absent* : l'importance d'étudier les crimes en col blanc sous l'angle de crimes systémiques

Louise Fines^a

RÉSUMÉ. Les crimes en col blanc couvrent un large registre d'infractions et de conduites, et si certaines de ces conduites ne sont pas *très graves* (des infractions techniques, précisément le non-respect de règlements), d'autres mettent en péril de vastes pans de la population et à ce titre semblent relever plus volontiers de procédures pénales. De manière à souligner ce caractère paradoxal des crimes en col blanc, nous revisitons, notamment en mobilisant deux théories contemporaines (le sacrifice nécessaire et le tueur absent), des cas qui ont marqué l'imaginaire, tant les conséquences pour la vie humaine et les écosystèmes dépassent l'entendement. Dans un tel contexte, il apparaît opportun d'envisager l'étude des crimes en col blanc sous l'angle de crimes systémiques : soit des actions organisées et récurrentes.

ABSTRACT. *White-collar crimes cover numerous crimes, some of them appear to be not very serious, because they are only infractions to regulations (technical infractions), but at the opposite, some crimes represent real threats for the population under scrutiny, and therefore these conducts seem to be more the type of crimes that should be processed through the judicial system (via the Criminal Code). In order to highlight the paradoxical features of white-collar crimes, in this article, we revisit cases that have already been studied elsewhere precisely in relation with two contemporary theories (the necessary sacrifice and the absentee killer) that have proven their usefulness to explain what is happening when victims suffered great torts, and when ecosystems are destroyed. Therefore, to have a better understanding of the dynamics of white-collar crimes, we should study them as systemic crimes: as repetitive actions very well organized.*

Quel intérêt peut-il y avoir à scruter en profondeur des théories relatives aux crimes en col blanc, des théories ayant émergé de l'étude de cas multiples produits dans des pays différents et dont les lois et les règlements diffèrent grandement? En fait, les crimes en col blanc, dont le vaste registre ne cesse de surprendre, semblent encore bénéficier d'une forme de tolérance au sein des sphères politiques, judiciaires et légales. Certes, certaines infractions relèvent du droit pénal (le Code criminel au Canada). Mais du fait que de nombreuses infractions ne sont que le résultat d'un non-respect de règlements (administratifs), cette condition fait dire à de nombreux observateurs que ces « crimes » ne sont pas graves.

Par crimes en col blanc, il faut entendre des conduites adoptées par des organisations – et par les

personnes qui y travaillent – dans le cadre de leurs activités. Ces transgressions recourent un large spectre de situations : autant la corruption, la fraude, les infractions aux lois antitrust, les délits d'initiés, les crimes environnementaux que la mise en danger des travailleurs.

Ceci étant dit, la question qui guide les débats entourant la criminalité en col blanc se résume souvent ainsi : y a-t-il lieu de poursuivre au pénal des acteurs économiques qui créent des emplois, et dont la contribution à la stabilité des gouvernements semble une donnée acquise?¹ Sans apporter de solution définitive ici à ce dilemme récurrent, il apparaît néanmoins opportun de rappeler que les voies de règlement sélectionnées pour y traduire les

^a Professeure à temps partiel au département de criminologie, Université d'Ottawa

infracteurs présumés sont multiples : pénales, civiles, administratives, infrajudiciaires. En effet, les mêmes actes peuvent donner lieu à des poursuites devant des instances différentes. Une particularité des crimes en col blanc s'impose, pour certains observateurs, comme l'indice que ces conduites ne peuvent être évaluées à l'aune des critères qui prévalent pour les crimes violents (ou pour le dire autrement, les crimes de rue, par exemple, des actes criminels commis par des individus).

Si les crimes en col blanc sont plus volontiers associés aux crimes financiers, il n'en demeure pas moins que les torts causés aux populations concernées peuvent être dramatiques. En somme, à maints égards, les crimes en col blanc nous interpellent notamment parce qu'il est question de la santé et de la sécurité des travailleurs, de dommages causés à l'environnement², du non-respect des droits et libertés fondamentales ou encore de tactiques commerciales déloyales. De fait, à l'ère contemporaine, nous assistons de manière diachronique à un phénomène des plus troublants : la mise au rancart de lois adoptées par des gouvernements précédents : c'est le cas, aux États-Unis, des lois mises en place sous le président Obama, précisément en matière de protection de l'environnement, et systématiquement émoissées (Le Monde.fr, avec AFP et Reuters, 28 mars 2017). Ces décisions semblent octroyer dès lors un quasi-droit de polluer aux sociétés commerciales qui exploitent les ressources naturelles (le cas du charbon). Cette mouvance géopolitique confirme à maints égards la pertinence de poursuivre l'examen des explications et des avenues conceptuelles caractérisant les crimes en col blanc.

Dans cet article, concrètement, sur la base d'une méthodologie qui fait largement appel à des documents variés et pluriels (archives judiciaires, rapports organisationnels et gouvernementaux, données médiatiques...)³, nous nous proposons de revisiter des études de cas explorées auparavant (Fines, 2010a, 2011a, 2011b, 2011c, 2016a), en les scrutant à l'aune de deux théories qui ont marqué le discours des criminologues. Nous voulons parler des approches théoriques suivantes : le sacrifice nécessaire (une vision conceptuelle développée par Carson, 1980), et la théorie du tueur absent (une avenue explicative orchestrée par Reiman, 1998). Si ces deux théories ont marqué le parcours de la criminologie, c'est parce que Carson et Reiman

confirment la nécessité pour les criminologues de se pencher de manière plus affirmée sur les conduites des puissants, l'étendue des répercussions de leurs conduites illégales (et immorales) se chiffrant non seulement en termes monétaires, mais également en atteintes répétées au respect des droits et libertés fondamentales de groupes moins bien outillés pour se défendre sur la place publique. À ce propos, les deux théories mobilisées ont été tout particulièrement choisies en raison de leur capacité à mettre en lumière les conséquences multiples susceptibles d'affecter les victimes, de même que l'apparente incapacité des autorités compétentes à inculper les infracteurs présumés à hauteur des dommages causés, ou à tout le moins, de leur attribuer une part de responsabilité dans les événements qui font l'objet d'une enquête.

Ainsi, dans les propos qui suivent, nous examinons en rafale les cas de l'usine nucléaire Paducah Gaseous Diffusion Plant, de la plate-forme de British Petroleum, de la mine Westray et de la mine Upper Big Branch en mettant en exergue d'une part, les plaintes des victimes et leur quête de justice, et d'autre part, les discours des organisations fautives (et de leurs dirigeants) qui tentent de se disculper. En fin de compte, il sera possible de mieux saisir l'importance et la fécondité d'étudier les crimes en col blanc sous l'angle de crimes systémiques.

1. Le sacrifice nécessaire

Dans cette section, après avoir présenté brièvement les travaux de Carson (1980) en lien avec la notion du sacrifice nécessaire, nous passons en revue deux cas qui illustrent bien l'avenue proposée par Carson. Ces deux configurations, l'affaire Paducah Gaseous Diffusion Plant (PGDP) (relevant du secteur du développement du nucléaire), et par ailleurs, le cas de British Petroleum (BP) relatif à un déversement de pétrole dans le golfe du Mexique à la suite de l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, touchent toutes deux le domaine énergétique⁴.

1.1 Le sacrifice nécessaire selon Carson (1980)

Constatant un haut taux de mortalité parmi les travailleurs oeuvrant sur une plateforme pétrolière de la mer du Nord (Grande-Bretagne), Carson

(1980) ne peut s'empêcher de remarquer que lorsque les acteurs en lice utilisent l'expression le sacrifice nécessaire, nous ne sommes pas loin d'une condamnation à mort pour les employés. En effet, dans la mesure où les conditions sécuritaires pour la main-d'œuvre semblent reléguées au second plan, concrètement les travailleurs risquent de payer de leur vie la quête d'un emploi (fût-il bien rémunéré). Pour étayer ses propos, en particulier, Carson retrace le discours de Anthony Wedgwood Benn (*Secretary of State for Energy*), discours prononcé en 1977, dans lequel on perçoit l'importance mise sur la pénalité finale qui est imposée à ceux qui participent, en tant que pionniers, à l'exploration de gisements de pétrole. D'une certaine manière, on n'est pas loin de la « solution finale » nécessaire au bien collectif, impliquant de permettre à un petit groupe de dominer sur le plan décisionnel au détriment de populations moins bien organisées en matière de revendications lorsque des questions de santé et de sécurité sont en jeu.

Autrement dit, nous pouvons constater que lorsqu'une terminologie spécifique est utilisée, il y a lieu de se demander : au bénéfice de qui allons-nous associer exploration pétrolière et exploration lunaire ? Si on est dans un contexte de conquête de l'univers, on comprend qu'il y aura des pertes humaines ; on comprend que le jeu qui se joue se déploie suivant ses propres règles, sans que les travailleurs aient leur mot à dire ; ils appartiennent à ce qu'il est convenu de définir comme étant des dommages collatéraux. L'analogie ne semble pas trop forte, car l'affaire Paducah Gaseous Diffusion Plant (PGDP) s'est véritablement déployée dans un contexte de guerre froide avec la Russie, alors que la course aux armements nucléaires battait son plein.

1.2 L'affaire Paducah Gaseous Diffusion Plant (1953, États-Unis)

Pendant des décennies, les travailleurs de l'usine Paducah Gaseous Diffusion Plant (Kentucky, États-Unis) ont été exposés à de fortes radiations sans même en avoir connaissance. En effet, les dirigeants de l'usine ont tenu les employés du complexe nucléaire dans l'ignorance des effets potentiellement dommageables de l'uranium et du plutonium, des substances avec lesquelles ils étaient en contact au quotidien (Warrick, 8 août 1999, The

Washington Post). Pour les travailleurs qui désiraient conserver leur emploi, l'option consistant à se plaindre de leurs conditions de travail ne semblait pas une avenue acceptable. Au fil du temps, certains des travailleurs ont été exposés à de fortes radiations. Or, ils estimaient, d'une part, que cela faisait partie des exigences auxquelles ils devaient se soumettre dans le cadre de leur emploi ; d'autre part, ils concevaient leur « sacrifice » comme une manière de contribuer à l'effort de guerre exigé de chaque citoyen américain (Bruce et Becker, 2007).

D'évidence, en l'absence d'informations adéquates et corroborées par des scientifiques, chaque travailleur devait vivre en quelque sorte avec une épée de Damoclès au-dessus de la tête, puisque autant individuellement que collectivement, les travailleurs étaient en attente de voir leur état de santé se dégrader et des maladies se déclarer. À plus ou moins court terme, ils étaient condamnés à une mort certaine. Aussi, outre la difficulté d'être indemnisés à hauteur des torts subis, les travailleurs ont eu l'impression d'avoir été trahis par leur employeur, notamment par les mensonges organisationnels répétés inlassablement. Au final, en dépit d'une exposition importante au plutonium orchestrée à leur insu, il faudra des années aux victimes et aux familles pour obtenir des dédommagements auprès de la compagnie pour laquelle les travailleurs avaient été à l'emploi. Fait notoire, le gouvernement a formulé des excuses à ses « vétérans de la guerre », sans qu'ils reçoivent, toutefois, de salaire rétroactif pour leur effort spécifique, celui de payer de leur santé et de leur vie leur contribution au sacrifice général, un effort que l'on exige en temps de guerre de tous les soldats appelés au combat.

Autre volet significatif digne de mention dans ce cas de figure, la contamination des sols et des puits d'eau potable a contribué à faire de cette configuration (nettement en lien avec la santé et la sécurité des employés) un cas de désastre environnemental. En effet, au fil des opérations du complexe nucléaire, personne ne souhaitait véritablement prendre les mesures appropriées pour protéger la nature environnante et surtout à démontrer un intérêt marqué en vue de décontaminer les lieux, avant que le pire ne survienne : une migration des déchets toxiques vers les rivières avoisinantes.

1.3 Le cas de la plateforme pétrolière gérée par British Petroleum (2010, golfe du Mexique)

À l'heure où BP se propose de procéder à de l'exploration marine au large des côtes de la Nouvelle-Écosse (Radio-Canada, 8 avril 2018), il semble plus que fécond de revenir sur des événements récents où il y eut mort d'hommes. En avril 2010, dans le golfe du Mexique, une plateforme pétrolière (Deepwater Horizon) prend feu entraînant la mort de 17 travailleurs, alors que 17 autres employés sont blessés. Or, il apparaît que la question de la sécurité pour les différents acteurs en jeu (principalement BP) ne permettait pas d'assurer à tous les travailleurs un environnement sécuritaire. En effet, de manière récurrente, l'accent était mis sur la sécurité individuelle au détriment de la prise en compte globale de tous les aspects sécuritaires inhérents au fait de procéder à une exploration en eaux profondes de gisements de pétrole (National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil Spill and Offshore Drilling, janvier 2011).

Sur cette plate-forme pétrolière, dans les jours et les heures précédant le drame, on pouvait assumer que les compagnies impliquées s'étaient conformées aux exigences formulées par les instances de surveillance, et par voie de conséquence, que les travailleurs étaient en sécurité. Mais en réalité, ce site d'exploration s'apparentait plutôt à une bombe à retardement, car la communication entre les différents acteurs, autant sur les plans organisationnel, décisionnel que régulateur, était totalement inadéquate. Il faut dire que les opérations menées par BP en vue de trouver du pétrole en mer profonde tenaient de l'extraordinaire; aussi, à l'égal d'un voyage sur la lune, à maints égards, on se retrouve en terre inconnue alors que les limites se trouvent repoussées toujours plus loin. Parfois, comme dans ce cas-ci, cela se fait au détriment de mesures et de protocoles sécuritaires suffisamment bien rodés pour garantir la sécurité des travailleurs. Dans un contexte de travail où tout relève de l'exploit, peu à peu les dirigeants en viennent à ignorer les signaux avertisseurs. En effet, galvanisés par la découverte et par l'impression de dominer la technologie, ils en arrivent à se convaincre que « tout va bien se passer » (Hoffman, 2 septembre 2010).

Pour mémoire, le puits de la plateforme Deepwater avait été conçu dans le dessein de faire de l'exploration et non pas spécifiquement en vue de produire du pétrole; avec le changement de cap décidé à la dernière minute (produire du pétrole), les travailleurs n'ont pas bénéficié des conditions idéales afin d'interpréter correctement les signaux d'alarme qui se sont manifestés dans les heures précédant l'explosion de la plateforme (Steve Lewis, un ingénieur chargé d'examiner les preuves en lien avec le cas BP, cité par Hughes, 9 novembre 2010, The Wall Street Journal).

En bout de course, acculée dans ses derniers retranchements, et en dépit de tentatives répétées de rejeter la faute sur ses partenaires, en 2013, la compagnie BP se voit contrainte d'enregistrer un plaidoyer de culpabilité à 11 chefs d'accusation pour négligence ayant causé la mort d'autrui. BP a dû également indemniser les victimes et contribuer au nettoyage des berges souillées par la marée noire, le tout à hauteur de 4 milliards de dollars.

2. Le tueur absent

La mort de travailleurs dans leur milieu de travail respectif ne laisse personne indifférent, notamment quand ces morts pourraient être évitées. Les cas de la mine Westray et de Upper Big Branch⁵ soulignent qu'en matière de santé et sécurité au travail, les employés se trouvent à la merci de la bonne volonté des dirigeants. Dans un contexte où les gouvernements essaient d'engranger des dividendes politiques lors de la création de « bons emplois » dans une région où ils courtisent l'électorat, sans contredit, les travailleurs risquent d'être des laissés-pour-compte dans l'équation de la rentabilité : leur mort potentielle ne semblant pas justifier l'adoption de mesures adéquates afin d'éviter le pire.

Ces cas de figure (Westray et UBB) illustrent bien le processus décrit par Reiman dans ses travaux : les mineurs sont à risque de mourir, mais les dirigeants demeurent à l'abri bien loin des lieux du drame. Quand un événement fatal survient, il est difficile alors d'établir clairement le lien de cause à effet entre, d'un côté, les décisions (et les omissions) prises par les dirigeants et, d'un autre côté, la mort des mineurs.

2.1 Le tueur absent selon Reiman (1998)

De manière traditionnelle, les hommes ont été plus à risque de subir des préjudices dans les lieux de travail⁶ où ils gagnent de l'argent sur une base régulière : les entreprises, l'usine, les mines, les chantiers, les plateformes pétrolières. À ce propos, Reiman a développé un concept d'une grande fécondité en matière de crimes en col blanc. Il qualifie de « tueurs absents » les dirigeants d'entreprise qui prennent des décisions (ou omettent de les prendre) dont les conséquences peuvent être fatales pour les travailleurs. Or, désireux de remettre en question cette acceptation de la mort au sein de lieux réservés au travail – des espaces ciblés qui permettent aux décideurs de réaliser des profits notoires –, Reiman a étayé son argumentation en établissant des parallèles entre ce qui se passe dans le système judiciaire pour les particuliers et ce qui se passe pour les organisations et leurs dirigeants.

En l'occurrence, la plupart du temps, une grande différence existe entre, d'un côté, les crimes commis par des individus à l'endroit d'autres personnes (les crimes contre les personnes) et, d'un autre côté, les crimes en col blanc. Mais c'est justement tout le propos de Reiman d'affirmer que les crimes en col blanc devraient être traités à l'aune des mêmes critères mobilisés lorsqu'il est question des crimes contre les personnes. Toujours selon Reiman, la différence qui est en quelque sorte assumée entre ces deux formes de criminalité serait erronée, ayant pour conséquence de minimiser la responsabilité des infracteurs présumés de crimes en col blanc. En effet, le problème est le suivant : en l'absence d'une intention criminelle formelle exprimée par les dirigeants (et par les organisations⁷), comment convaincre les juges et les jurés que les acteurs qui font l'objet d'une enquête sont coupables de la mort d'autrui? En fait, pour Reiman, la connaissance du danger auquel sont exposés les travailleurs devrait suffire à faire condamner les dirigeants (et les organisations), les décisions (ou omissions) de ne pas apporter les correctifs nécessaires pour assurer un environnement de travail sécuritaire confirmant leur responsabilité dans le dossier à l'étude.

Sans contredit, les travaux de Reiman invitent tous les chercheurs à revoir la notion de mise en danger d'autrui, précisément lorsque les décideurs ne sont

pas réellement présents sur les lieux où les travailleurs sont blessés, tués ou bien susceptibles de développer des maladies industrielles⁸.

2.2 Le cas de la mine Westray (1992, Nouvelle-Écosse, Canada)

En 1992, 26 mineurs décèdent à la suite d'une explosion à la mine Westray. Encore une fois, les travailleurs étaient devant un dilemme : rester au travail ou perdre leur gagne-pain dans une région au chômage endémique. D'autre part, l'ouverture de la mine s'est concrétisée avant que toutes les mesures devant assurer la sécurité des mineurs soient mises en place et vérifiées selon les normes en vigueur à l'échelle provinciale et au niveau national.

Il faut rappeler que les gains anticipés motivaient bon nombre d'acteurs dans ce dossier à accélérer le processus d'exploitation de la mine. Personne donc pour mettre un frein à la mise en chantier de ce qui allait devenir le tombeau de nombreux travailleurs. Le leitmotiv était toujours le même : il faut aller de l'avant. Le bilan *post explosion* de la mine va révéler des alliances stratégiques, des connivences et des entorses à la réglementation en matière de santé et de sécurité des travailleurs, autant de dysfonctionnements qui n'ont laissé aucune chance aux employés de la mine, lesquels ont payé de leur vie le calcul économique, politique et financier orchestré par des décideurs qui ne descendaient pas au fond des galeries souterraines. Si la santé et la sécurité des travailleurs avaient été mises à l'avant-plan, cela se serait matérialisé en matière de délais (retarder l'ouverture de la mine), un scénario qui n'était pas envisageable pour les gestionnaires, les propriétaires de la mine et les politiciens trop heureux de relancer ce site d'opération. Concrètement, il importait de livrer rapidement du charbon à une usine de transformation de la région. En contrepartie, toutes les tentatives des travailleurs en vue d'améliorer leur sort et de minimiser le risque auquel ils étaient exposés ont été vaines, la réponse était invariable : si vous n'êtes pas contents, quittez votre emploi et laissez la place à d'autres employés désireux de gagner de l'argent. L'attitude agressive et autoritaire des gestionnaires de la mine ne facilitait pas, par ailleurs, un dialogue apte à favoriser l'adoption de mesures correctives, et par voie de conséquence, à contribuer à rendre la mine plus sécuritaire.

En somme, des permis d'exploitation furent accordés dans la précipitation, on assista à un manque de vérification sur le terrain, et à une fin de non-recevoir de la part des opérateurs de la mine lorsque des constats d'infraction furent donnés par les agences de surveillance, ces dernières étant fort peu outillées pour faire respecter les lois et réglementations devant garantir des conditions de travail optimales pour les mineurs (Glasbeek et Tucker, 1993).

L'affaire Upper Big Branch dont nous présentons les grandes lignes maintenant ressemble à s'y méprendre à celle de la mine Westray.

2.3 Le cas de la mine Upper Big Branch (2010, États-Unis)

D'un point de vue sécuritaire, les conditions de travail qui régnaient dans la mine Upper Big Branch (UBB) étaient tout à fait *inadmissibles*, de sorte que l'on était en attente du drame qui allait se produire. De fait, la situation dans la mine UBB a été qualifiée de « bombe à retardement » (McAteer, 2011). Sans surprise donc, le 5 avril 2010, l'explosion de la mine, sise dans la Coal River Valley, en Virginie-Occidentale, provoque la mort de 29 mineurs.

À maintes reprises, les travailleurs ont tenté d'alerter les dirigeants des conditions désastreuses qui régnaient dans la mine et mettaient en danger leur vie au quotidien, mais en vain⁹. Les travaux visant à améliorer la sécurité dans les galeries étaient souvent présentés comme une perte de temps : menacés de perdre leur emploi (à l'instar de ce que nous avons vu dans le cas de la mine Westray), les travailleurs étaient acculés à travailler au péril de leur vie ou quitter un emploi bien rémunéré (Brian Bowling, 13 novembre 2014, TribLIVE). Par ailleurs, une clause de gré à gré entre travailleurs et dirigeants maintenait les mineurs dans une situation féodale : s'ils quittaient leur emploi, ils devaient rembourser le salaire encaissé depuis leur engagement initial, une clause garantissant à l'organisation une obéissance quasi religieuse.

Triste constat, en dépit des avancées réalisées par les travailleurs, au fil du temps, des grèves et des affrontements avec le patronat, dans la mine UBB, les relations de travail qui régnaient entre décideurs et mineurs faisaient écho à celles qui étaient en vigueur au dix-neuvième siècle, alors que les morts

et les blessés semblaient faire partie du parcours normal de l'industrialisation de nombreux pays occidentaux.

Pour la petite histoire, en quête d'une stratégie de défense crédible apte à l'innocenter, M. Don Blankenship (*CEO of Massey and chairman of Massey's board of directors*) n'a pas hésité à invoquer un acte de Dieu pour expliquer les causes de l'incident. Par ailleurs, retenons que l'avocat de M. Blankenship (William W. Taylor III) a tenté d'avancer une rhétorique des plus fascinantes en vue de faire avorter le procès pénal intenté contre son client : si M. Blankenship est inculpé au pénal, c'est parce qu'il a critiqué les bureaucrates et le gouvernement (composé de démocrates), autrement dit, son inculpation est purement politique (Brian Bowling, 13 novembre 2014, TribLIVE). À ce propos, le procureur aura fort à faire pour ne pas sombrer dans la joute politique qui se joue dans les différentes tribunes accessibles à M. Blankenship et à son équipe défensive. Mais, persuadé du bien-fondé de la poursuite pénale intentée contre M. Blankenship, le procureur fera preuve de beaucoup de détermination et de conviction dans son argumentation juridique (Ken Ward Jr., 5 mars 2015, *The Charleston Gazette*). Pour mémoire, c'est la première fois qu'un dirigeant d'une mine a fait l'objet de procédures judiciaires aux États-Unis¹⁰. Aussi, l'acte d'accusation qui retrace les actions de M. Blankenship, au quotidien, met en lumière son acharnement à favoriser les infractions aux lois, son mantra étant : il faut produire plus de charbon à moindre coût, les coûts sécuritaires pouvant entraîner une chute de l'action en bourse.

Lors des procédures pénales intentées contre M. Don Blankenship, il est apparu que presque toutes les morts des mineurs (les morts survenues dans les installations du groupe minier dont relevait UBB) auraient pu être évitées si les dirigeants avaient opté pour l'adoption de mesures concrètes en matière de santé et sécurité des travailleurs. En fin de compte, non seulement M. Blankenship était inculpé au pénal (il a été accusé d'avoir causé la mort des mineurs « par négligence et appât du gain »), mais également, en dépit de ses affirmations virulentes à l'effet qu'il n'avait rien à se reprocher, il a effectivement reçu une peine de prison pour son rôle dans la mort des travailleurs de la mine.

3. Les crimes en col blanc : des crimes systémiques

Si les théories discutées auparavant (le sacrifice nécessaire et le tueur absent) permettent de mettre en lumière certaines des caractéristiques des crimes en col blanc (indifférence aux victimes, capacité à bénéficier de lois complaisantes, capacité à bénéficier aussi d'une forme de laxisme de la part des agences gouvernementales, capacité à interpréter les torts causés aux populations comme étant *business as usual*...), elles ne permettent pas toutefois, d'une part, de mettre en relief le rôle joué par la pluralité des acteurs et des complicités à hauteur du système (banquiers, *traders*, avocats, agents de change, instances et autorités diverses...), autant d'individus et d'organisations qui interviennent à des degrés divers dans le déroulement des crimes et, d'autre part, elles ne permettent pas de mettre en évidence le caractère régulier, répété et organisé¹¹ de ces conduites.

Ces théories ne permettent pas non plus de mettre en exergue que les conditions politiques, économiques, judiciaires, législatives, régulatrices et sociales qui prévalent lorsque les conduites se produisent contribuent à des degrés divers à la durée du crime. Aussi, à l'aune des exemples présentés plus tôt, nous revenons maintenant sur des composantes, facteurs et circonstances inhérents aux crimes en col blanc, autant d'éléments qui confirment la pertinence d'aborder cette forme de criminalité sous l'angle de crimes systémiques.

3.1 L'usine PDGP : les politiciens veulent gagner la guerre et non pas se concentrer sur la sécurité des travailleurs

Dans le cas du complexe nucléaire PDGP, on relève que les signaux avertisseurs n'ont pas été pris en compte. En effet, non seulement l'organisation ne cherchait pas à documenter les maladies qui se développaient au sein de la communauté des travailleurs, mais, par ailleurs, le gouvernement était plus préoccupé par la nécessité de performer sur le plan nucléaire que par les risques qu'il faisait courir aux employés et à la population locale, en raison de la migration des déchets toxiques dans l'environnement. Dans un tel contexte, la lenteur des autorités compétentes à réagir aux plaintes des citoyens

montre que des objectifs autres que la santé humaine prévalaient à PDGP. Des preuves et des documents faisant état d'un lien de cause à effet entre l'exposition aux radiations et les problèmes de santé pouvant affecter les travailleurs ont été détruits. Par voie de conséquence, outre le fait que les travailleurs ont été laissés dans l'ignorance des dangers qui les guettaient, le gouvernement et l'usine nucléaire ont travaillé de concert de manière à ne pas avoir à indemniser les travailleurs à hauteur de leur sacrifice : s'ils avaient été mis au courant de la situation réelle de leurs conditions de travail, ils auraient pu vouloir revendiquer de meilleurs salaires. Rétrospectivement, il apparaît que le coût humain semblait acceptable aux gestionnaires de PDGP et que la contamination (humaine et environnementale) a été envisagée sous l'angle d'une question d'ordre pratique et économique (Warrick, 21 septembre 1999, *The Washington Post*).

Cover-up et persistance dans le crime caractérisent donc cette affaire particulière. Enfreindre la loi s'est imposé comme étant une option viable dans une course à l'armement, dans une vision manichéenne moderne où la rivalité avec l'Autre (l'Union soviétique), l'ennemi, justifiait l'adoption de conduites illégales et discutables du point de vue moral (Bruce et Becker, 2007). On comprend que le secret sous diverses formes (des pratiques organisationnelles plurielles) a servi les intérêts des acteurs en lice, tout en ponctuant le parcours des victimes, les travailleurs étant bien loin de se douter qu'ils faisaient les frais d'un continuum historique : l'implication de partenaires privés aux côtés de gouvernements en mal de se positionner sur l'échiquier international.

3.2 Le cas BP : la capture des agences de surveillance compromet la sécurité des travailleurs sur la plateforme pétrolière

En ce qui concerne la plateforme pétrolière gérée par BP, de nombreuses réglementations qui auraient dû s'appliquer, compte tenu de l'exploration à haut risque en cours, n'ont tout simplement pas fait partie de l'équation opérationnelle. Le permis d'exploitation a été accordé par la *Minerals Management Service* alors qu'aucune étude environnementale n'avait été menée pour déterminer la nature des dommages qui pourraient être infligés aux fragiles écosystèmes de la région côtière.

Enfin, autre défaillance majeure dans ce dossier précis, comme le président Obama pourra le constater par la suite, une fois la marée noire à son climax, l'historique de récidives de BP dans ses diverses installations n'avait pas été apprécié à sa juste valeur. En effet, sans conteste, le bilan de BP sur le plan de la sécurité se lit comme une longue suite d'incidents où l'organisation n'a pas semblé avoir appris de ses erreurs répétées. De fait, en ne procédant pas aux correctifs nécessaires, en continuant à mettre l'accent sur la sécurité individuelle au détriment d'une vision plus large et globale de la sécurité, les conditions étaient toutes réunies pour qu'un nouvel incident grave se produise. Rappelons que BP affichait le pire curriculum de toutes les compagnies pétrolières américaines : 22 morts recensés depuis 1995. Il faut dire qu'en vertu d'une pratique organisationnelle fort répandue, le registre des événements sur le plan de la sécurité ne reflétait pas obligatoirement le bilan réel de la compagnie : il arrivait que les rapports soient *falsifiés*, la compagnie pouvant alors affirmer avoir un bon dossier en matière de sécurité de ses travailleurs, d'où l'octroi de contrats lucratifs par le gouvernement (lorsque la compagnie proposait sa candidature à cet effet), ce dernier étant peu au fait du danger auxquels les employés devaient faire face, jour après jour, sur les plateformes de forage et d'exploitation pétrolière.

3.3 La mine Westray : des considérations politiques freinent la mise en place de mesures de sécurité adéquates

En ce qui a trait à la mine Westray, compte tenu d'une trop grande recherche de la conformité des acteurs, au détriment d'une approche plus punitive, les agences de surveillance ont été incapables de changer l'issue fatale en devenir. Certes, elles ont multiplié les constats d'infraction (52 avertissements en tout avant l'explosion finale), mais sans que cela change quoi que ce soit sur le terrain. Incidemment, en recherchant de façon systématique la conformité des acteurs au détriment de l'adoption de mesures punitives, l'agence gouvernementale ne pouvait que constater son impuissance à améliorer les conditions de travail des mineurs. Il faut dire que dès le début de la mise en chantier, la négociation avec les gestionnaires de la mine s'est organisée sous l'égide de la supplique :

supplier les décideurs d'agir et de penser à la sécurité des mineurs, sans toutefois obtenir de collaboration de la part de l'organisation.

Au bout du compte, autre élément notoire dans le cas de figure de la mine Westray, les signaux avertisseurs qui ne manquaient pas de se manifester n'ont pas donné lieu à une interprétation correcte de leur signification : au lieu de saisir leur importance et surtout de comprendre qu'ils étaient reliés entre eux (une chaîne d'indices que les conditions de travail se dégradaient), ils ont été lus comme des événements déconnectés les uns des autres, voire comme des événements naturels (Glasbeek et Tucker, 1993).

3.4 La mine UBB : les régulateurs sont impuissants à contraindre les dirigeants à apporter des correctifs sur le plan de la sécurité des travailleurs

En ce qui concerne la mine UBB, il apparaît que de nombreuses failles organisationnelles ont favorisé une situation catastrophique. En particulier, Upper Big Branch avait élaboré un stratagème fort ingénieux pour tromper les surveillants. D'une part, lors des visites surprises des inspecteurs, un code spécial était relayé depuis l'entrée de la mine jusqu'au fond des galeries afin de prévenir les travailleurs de l'arrivée des agents gouvernementaux; les mineurs devaient alors bricoler en toute hâte des structures d'appoint visant à montrer que la compagnie se conformait en tout point aux exigences sécuritaires prévues (John Raby, 13 novembre 2014, huffington.post).

D'autre part, M. Blankenship maintenait deux registres de comptabilité des incidents qui se produisaient dans la mine, un pour la compagnie et un autre que l'on présentait aux surveillants en cas d'inspection des lieux, une tactique largement mobilisée au sein de la mine Upper Big Branch afin de tromper les observateurs sur le bilan sécuritaire des installations faisant l'objet d'une enquête. De toute évidence, la comptabilité falsifiée des incidents sur le plan de la sécurité permettait à la mine UBB de présenter un bilan sécuritaire bien meilleur qu'il ne l'était en réalité. Ces omissions répétées représentent un véritable chèque en blanc pour les sociétés commerciales : elles peuvent alors prétendre opérer

en conformité avec les exigences des agences gouvernementales chargées de leur encadrement sans avoir à investir dans les infrastructures défaillantes (Fines, 2013b). Aussi, en l'absence de données fiables et compte tenu des pressions récurrentes exercées par Blankenship auprès du bureau du gouverneur de l'État¹², en vue de faire cesser le harcèlement présumé de l'agence de surveillance, l'agence fédérale *Mine Safety and Health Administration* n'a tout simplement pas réussi à imposer son leadership dans la mine UBB et, par voie de conséquence, à protéger les travailleurs.

En outre, au fil des nombreuses infractions commises, la minière (sous l'égide de Massey Energy) ne s'acquittait pas des amendes exigées aux termes des lois en matière d'exploitation des ressources naturelles, accumulant dès lors des montants faramineux impayés et sans, bien sûr, procéder aux transformations que leur avaient notifiées les régulateurs. La question qui se pose est donc la suivante : est-ce que la mine UBB était devenue trop gigantesque pour que l'on puisse la contrôler (*too big to be regulated*, McAteer, 2011)?

3.5 Étudier les crimes en col blanc et l'importance de ne pas occulter les dimensions systémiques de ces conduites

Pourquoi donc aborder les crimes en col blanc sous l'angle de crimes systémiques? Certainement en raison de facteurs et de circonstances frappés au sceau de la complexité qui mettent en relief que des alliances stratégiques entre des acteurs puissants ont pour effet d'influencer le processus de négociation en matière de résolution des conflits lorsque des infracteurs présumés de crimes en col blanc sont interpellés sur la place publique. En effet, que ce soit l'adoption de lois complaisantes, la mise en œuvre laxiste des lois et règlements, ou encore le travail des agences gouvernementales sous le signe de la capture, il apparaît que les infracteurs présumés de crimes en col blanc sont en position de faire entendre leur voix sur toutes les tribunes de pouvoir. Pour mémoire, lorsque des acteurs puissants sont interpellés sur la place publique, la plupart du temps, la solution du conflit est négociée; il s'agit de privilégier la bonne entente plutôt que de recourir à des mesures pénales considérées comme trop punitives; aussi, la décision d'opter pour une forme

de règlement ou une autre (pénale, civile, administrative, infrajudiciaire) obéit parfois à des critères qui soulignent que les infracteurs présumés de crimes en col blanc bénéficient d'avantages structurels (Fines, 2007, 2011b). En fait, l'organisation sociale et politique des collectivités à l'intérieur desquelles les infracteurs présumés de crimes en col blanc évoluent n'est pas étrangère à la manière dont ils sont traités lorsque vient le temps de statuer sur leur sort ou d'encadrer leurs activités. En effet, les crimes en col blanc ne se reproduisent pas dans un vide juridique, encore moins politique, ni régulateur non plus. D'évidence, une osmose – une culture d'appartenance – se crée entre des acteurs relevant de sphères semblables (officiellement des sphères légales) et dont l'objectif poursuivi à bien des égards semble similaire : la quête du profit, ou poursuivre la croissance projetée. On comprend que dans un tel contexte la désignation des coupables et l'attribution des responsabilités reste un exercice à haut risque.

En l'occurrence, parce que la santé et la sécurité des travailleurs ne sont pas nécessairement au cœur du processus décisionnel des entreprises sur la sellette; parce que la destruction de l'environnement apparaît souvent comme une conséquence inévitable des activités des organisations œuvrant dans la sphère économique; parce qu'il importe de tenir compte des impératifs intervenant dans la gestion des conduites des sociétés commerciales fautives (des impératifs financiers, mais également politiques); parce qu'il est difficile d'associer ce qui se passe dans les organisations coupables (en particulier mettre en danger autrui) comme étant du même ordre que les crimes commis par des individus à l'encontre d'autres individus; parce qu'il existe de multiples niveaux d'autorité et de compétences diverses (organisationnelles, gouvernementales); compte tenu également de la congruence des intérêts en jeu des différents acteurs en lice, des bénéfices engrangés par les uns et les autres, dans un contexte susceptible de générer des conflits d'intérêts réguliers; compte tenu enfin du peu d'importance accordée parfois à la santé et à la sécurité des travailleurs et à la protection de l'environnement, plus que jamais il importe d'adopter une perspective mettant l'accent sur les dynamiques systémiques des crimes en col blanc¹³ (c'est-à-dire sous l'angle de crimes systémiques). En d'autres mots, opter pour une vision systémique lorsque vient le temps d'étudier les crimes en col blanc devrait

constituer une avenue féconde dans le dessein de mieux saisir la difficulté des agences de surveillance à contrôler les sociétés commerciales sur le plan de la santé et de la sécurité, sans oublier le manque d'empressement de ces dernières à apporter les correctifs nécessaires, au risque sinon de ne pas saisir le peu d'importance accordée aux blessés et aux morts, le lot tragique de nombreux travailleurs qui de manière continue doivent risquer leur vie, quand pour les décideurs, le risque ne se situe que sur le plan financier.

Dans le même ordre d'idées, en ce qui concerne le cas particulier des femmes, il faudrait pouvoir analyser la situation en tenant compte des dimensions spécifiques susceptibles de les toucher au quotidien : lieux fréquentés, absence de soutien de leur syndicat, prise de médicaments nocifs, utilisation de produits ménagers toxiques...

Au final, un angle de recherche qui ferait une large place aux dimensions systémiques de la criminalité en col blanc se justifie d'autant plus qu'il semble presque impossible d'apprécier la récurrence des entreprises à leur juste valeur; un aspect fort important des relations qui se nouent entre l'État et les entreprises, notamment lorsque vient le temps de leur accorder des contrats gouvernementaux. En l'absence d'un bilan qui fasse état de tous les incidents ayant affecté la sécurité des travailleurs, la compilation *réelle* en matière de sécurité reste un vœu pieux.

Conclusion

Pourquoi consacrer du temps à la recension de théories relatives aux crimes en col blanc et surtout tenter de les utiliser pour expliquer des cas contemporains?

En matière de criminalité en col blanc, il est fréquent de se retrouver avec des enjeux qui touchent de larges populations, notamment leur santé et leur

sécurité, ainsi que leurs habitats dans leur globalité. En fait, les crimes en col blanc ne peuvent se comprendre que dans l'examen des interactions qui se tissent entre les différentes sphères de pouvoir (législative, judiciaire, politique, régulatrice, économique). Il faut nécessairement soupeser les crimes en col blanc à l'aune de considérations telles que l'autosuffisance énergétique, le plein emploi, la destruction de l'environnement, la production de biens et services au coût minimum, ou encore le déversement de déchets toxiques sans avoir à en assumer les frais.

À l'évidence, les conduites des sociétés commerciales nous interpellent, parce que d'une certaine manière, on n'est jamais très loin d'un possible désastre environnemental, d'une exploitation effrénée des ressources naturelles, avec à la clé de vastes pans de la population susceptibles d'être déplacés en raison de la pollution trop grande qui affecte leurs contrées respectives.

Des vagues de migrants poussés sur la route parce que leurs terres ont été réquisitionnées à des fins d'exploitation industrielle, ou bien, parce que les changements climatiques rendent inhabitables leurs maisons, demeurent des problématiques ne pouvant laisser personne indifférent, quand certaines des solutions existent, mais qu'elles ne sont pas implantées, la perspective d'une planète devenue irrespirable semblant encore une vision trop lointaine à l'échelle humaine. Parfois aussi, les infracteurs présumés de crimes en col blanc préfèrent payer des amendes (lorsqu'ils enfreignent la loi) plutôt que de procéder aux changements opérationnels qui s'avèrent indispensables afin d'assurer aux générations présentes, un milieu de travail sécuritaire, et aux générations futures un milieu de vie viable; pour ce faire, il faudrait prendre en compte la vie humaine et les écosystèmes comme étant des valeurs à protéger pour le bien collectif au même titre que la valeur des actions en bourse des compagnies sur la sellette.

NOTES

- 1 Voir Fines (2007) pour une discussion sur les procédures mobilisées dans l'affaire Enron.
- 2 Ce qui a donné lieu à un nouveau courant de la criminologie : la criminologie verte (green criminology). Voir Potter (2010).
- 3 Pour une discussion en profondeur des stratégies méthodologiques mobilisées, voir Fines (2011a).
- 4 Pour une étude plus approfondie de ces deux cas particuliers, voir Fines (2012, 2015b).
- 5 Pour une étude plus approfondie de ces deux cas particuliers, voir Fines (2013, 2015b).

- 6 Pour une étude consacrée plus spécifiquement aux femmes, voir Fines (2017).
- 7 Faute d'espace, ces aspects de la criminalité en col blanc ne seront pas développés, mais retenons que dans certaines législations, les organisations peuvent être reconnues coupables de meurtre, parfois aussi, la recherche d'une « tête dirigeante » compromet la capacité des juges à condamner la compagnie qui fait l'objet d'une enquête (voir le cas Transco, Fines, 2013).
- 8 Même si Reiman (1998) ne parle pas spécifiquement des compagnies de tabac, ce dernier cas pourrait s'inscrire dans cette logique théorique. En effet, bon nombre de gouvernements ont tenté de faire condamner les cigarettiers pour les torts causés aux fumeurs (pour une discussion relative aux compagnies de tabac, voir Fines, 2015a).
- 9 Sur la question de la dénonciation et des difficultés affrontées par les lanceurs d'alerte, voir Fines (2010b).
- 10 Pour une discussion sur l'opportunité de recourir ou non au pénal dans le cas des crimes en col blanc, voir Fines (2007).
- 11 Sur ce point, voir Manirabona (2011).
- 12 Voir Fines (2016b).
- 13 Le lecteur intéressé par ces questions pourra aisément trouver des informations complémentaires (Fines, 2010a, 2010b, 2011b).

RÉFÉRENCES

- Bowling, B. (2014, 13 novembre). Grand jury indicts former Massey Energy Co. Blankenship in Upper Big Branch. Branch deaths. TribLIVE. Repéré à <http://triblive.com/news/adminpage/714809174/safety>
- Bruce, A. S. et Becker, P. J. (2007). State-Corporate crime and the Paducah Gaseous Diffusion Plant. *Western Criminology Review*, 8(2), 29–43.
- Carson, W. G. (1980). The other price of Britain's oil: Regulating safety on offshore oil installations in the British sector of the North Sea. *Contemporary Crises*, 4, 239–266.
- Fines, L. (2007). Le jeu pénal insufflé par le cas Enron est-il en train de s'essouffler? *Droit et Société*, 66, 451–474.
- Fines, L. (2010a). De la nécessité de traiter les crimes économiques et les victimes sous l'angle des crimes en col blanc : complicités, cover-up, conflits d'intérêts et autres mouvements du pouvoir. *JIDV*, 23(Tome 8(2)). Repéré à JIDV.com
- Fines, L. (2010b). Le jeu de la dénonciation et les victimes des crimes en col blanc. *JIDV*, 23(Tome 8(2)). Repéré à JIDV.com
- Fines, L. (2011a). *Recherche qualitative et cyber-espace-temps. Crimes en col blanc et autres problématiques contemporaines*. Québec, Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Fines, L. (2011b). *Les crimes en col blanc. Théories, stratégies de défense et mouvements du pouvoir*. Paris, France : L'Harmattan.
- Fines, L. (2011c). Négociation de plaidoyer et crimes en col blanc : patterns d'infractions et excuses faites aux victimes. Impacts et conséquences. *JIDV*, 26(Tome 9(2)). Repéré à JIDV.com
- Fines, L. (2012). *L'organisation des crimes en col blanc. Une « gestion meurtrière »*. Paris, France : L'Harmattan.
- Fines, L. (2013). *Négociations et crimes en col blanc. Immunités réciproques*. Paris, France : L'Harmattan.
- Fines, L. (2015a). *Entre sphères légales et réseaux illégaux. Le jeu de la collusion*. Paris, France : L'Harmattan.
- Fines, L. (2015b). *Irresponsabilités récurrentes des élites. Accidents fortuits et crimes en col blanc*. Paris, France : L'Harmattan.
- Fines, L. (2016a). *Géographies policières. Ignorance concertée et propagande ennemie*. Paris, France : L'Harmattan.
- Fines, L. (2016b). *Les crimes environnementaux et l'innocence persécutrice*. Paris, France : L'Harmattan.
- Fines, L. (2017). *Cartographies corporelles, conflits de temporalités et continuum de violences. Femmes meurtries et médicaments nocifs*. Paris, France : L'Harmattan.
- Glasbeek, H. et Tucker, E. (1993). Death by consensus: The Westray story. *New Solutions*, 3(4), 14–41.
- Hoffman, C. (2010, 2 septembre). Investigative report: How the BP Oil rig blowout happened. *Popularmechanics*. Repéré à <http://www.popularmechanics.com/science/energy/coal-oil-gas>

-
- Hughes, S. (2010, 9 novembre). Spill panel says rig culture failed on safety. *The Wall Street Journal*. Repéré à <http://online.wsj.com/article/SB10001424052>
- Le Monde.fr, avec AFP et Reuters. (2017, 28 mars). Trump veut détricoter les mesures d'Obama sur l'environnement. Repéré à http://www.lemonde.fr/ameriques/article/2017/03/28/environnement-les-projets-contraires-de-trump_5102125_3222.html
- Manirabona, A.-M. (2011). L'affaire Trafigura : Vers la répression de graves atteintes environnementales en tant que crimes contre l'humanité ? *Revue de droit international et de droit comparé*, (4), 535–576.
- McAteer, J. D. (2011). Upper Big Branch. Report to the governor, governor's independent investigation panel. Repéré à <http://www.npr.org/documents/2011/may/giip-masseyreport.pdf>
- National Commission on the BP Deepwater Horizon Oil spill and offshore drilling (2011, janvier). *Deep Water. The Gulf Oil Disaster and the Future of Offshore Drilling. Report to the President*. Repéré à <http://oilspillcommission.gov/sites/default/files/documents/DEEPWATER>
- Potter, G. R. (2010). What is Green Criminology? Repéré à <http://greencriminology.org/about-green-criminology/Radio-Canada> (8 avril 2018). Forage près d'Halifax : une nouvelle étape de franchise pour BP Canada. Repéré à <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1093911/petrole-nouvelle-ecosse-forage-puits-exploratoire-exploration-bp-canada>
- Reiman, J. H. (1998). *The rich get richer and the poor get prison. Ideology, Class and Criminal Justice*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Warrick, J. (1999, 8 août). In Harm's Way, But in the Dark; Workers Exposed to Plutonium at U.S. Plant. *The Washington Post*. Repéré à <http://www.washingtonpost.com/wpshr/national/daily/aug99/paducah22.htm>

Article publié dans le cadre du colloque *Gouvernance d'entreprise et développement durable : de la valeur actionnariale à la valeur partagée* organisé par le Laboratoire de recherche et d'intervention sur la gouvernance des organisations (LARIGO) de l'UQAC.



RSE, gouvernance d'entreprise et choix d'endettement

Hubert de La Bruslerie^a

RÉSUMÉ. Nous distinguons un premier niveau de RSE, celui d'« accountability » ou encore de transparence. Ce concept est bien identifié par les comptables et les analystes de gouvernance d'entreprise. Cependant, la communication sur la RSE peut être elle-même utilisée de manière opportuniste. La notion de responsabilité est un mécanisme de gouvernance puissant qui renvoie à un dispositif juridique externe. Sa mise en œuvre est complexe et nous montrons les limites d'une appréhension légale de la RSE au sein de la fonction-objectif de l'entreprise. Les voies de la régulation interne permettent d'intégrer directement les préoccupations de certaines parties prenantes. Nous le montrons en prenant l'exemple particulier des créanciers de l'entreprise et de la configuration de la relation d'agence entre ces derniers et les actionnaires contrôlants. Enfin, le rôle disciplinaire de la dette est conditionné par le niveau des taux d'intérêt et le contexte macroéconomique.

ABSTRACT. *A first level of governance is accountability and transparency. The delivery of Environmental, Social and Governance (ESG) information is a key mechanism to gauge the impact of the firm's decisions in these dimensions. However, the disclosure of ESG information may be opportunistic or biased. This is why a further step is to implement mechanisms of responsibility when the firm causes ESG damages. The legal definition of ESG responsibility is very complex and uneasy to define. A parallel way to implement third parties interest in the firm's decisions are internal governance mechanisms. We show it by analyzing the creditors' behavior. The agency relationship with creditors may be balanced with transfer of value to and from the controlling shareholders. At the end we recall the disciplinary role of debt is heavily conditioned by the macroeconomic and tax contexts.*

En 2011, la Commission Européenne a proposé une définition de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE ou l'acronyme CSR en anglais) en essayant de se dégager d'une approche en matière de contenu et de substance et en faisant référence à un périmètre formel qui est celui de la loi et de la réglementation : être socialement responsable signifie que l'entreprise assume une responsabilité en raison de son impact dans la société au-delà des contraintes légales. L'idée sous-jacente est qu'il y a une conscience des conséquences des actes au-delà du minimum requis tel que fixé par le cadre légal considéré à un moment donné.

Se tenir responsable suppose aussi une définition. Se considérer comme responsable « au-delà » du minimum ne peut faire référence à la stricte responsabilité juridique puisque la contrainte normative est satisfaite. Le premier niveau d'une responsabilité supplémentaire est celui d'informer et de *rendre compte* à ceux que l'on peut potentiellement impacter comme le pose la définition de l'Union européenne. C'est l'idée d'informer sur les conséquences. Le niveau d'ordre deux sera celui des dommages et du préjudice encouru par un tiers à mettre à la charge du responsable. Ce niveau d'ordre deux est assez complexe.

^a Professeur de finance, DRM Finance, Université Paris Dauphine

Nous centrerons notre analyse sur le premier niveau de RSE, c'est-à-dire celui d'« accountability » ou encore de transparence. Ce concept est un premier niveau de la RSE bien identifié par les comptables et les analystes de gouvernance d'entreprise. Cette dimension de l'information fait la distinction entre information volontaire et information obligatoire. Les deux types d'information peuvent cohabiter et posent la question de leur poids relatif. C'est une dimension dynamique, car les évolutions législatives ou réglementaires généralement augmentent le contenu et le périmètre de l'obligation d'information légale. Cela a été le cas en France avec la loi « Nouvelles régulations économiques » (loi NRE) du 15 mai 2001 qui contraint les entreprises cotées à diffuser un ensemble complet de données et d'informations sociales et environnementales dans le cadre de leur rapport annuel d'information.

En dire davantage est possible; il s'agit alors d'une information volontaire. Crifo et Forget (2015) ont dénombré que deux tiers des plus grandes entreprises dans les pays développés diffusent des informations sous forme d'un rapport sur le dispositif RSE de l'entreprise et sur ses actions en faveur du développement durable. Cela conduit à une interrogation sur l'efficacité de la régulation par la communication et la transparence. Nous développerons l'idée que la régulation interne par les contrats au sein de l'entreprise peut être tout aussi efficace.

Les développements suivants s'attacheront à montrer que la problématique RSE pose des difficultés particulières dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, car elle utilise souvent le canal d'une communication manipulable (1). Dans un cadre d'analyse que nous avons appelé d'ordre deux, l'outil de régulation privilégié est, comme son nom l'indique, la notion de responsabilité. Celle-ci renvoie à un dispositif juridique qui est évolutif, mais externe (2). Les voies de la régulation interne ne peuvent être ignorées. En se recentrant sur l'entreprise et les conflits d'agence traditionnels entre apporteurs de capitaux nous souhaitons souligner le rôle particulier de la dette (3). Cela conduit à des interrogations sur le plan macroéconomique, car le rôle disciplinaire de l'endettement dépend directement du niveau des taux d'intérêt et du cadre fiscal

puisque la déductibilité des frais financiers est une caractéristique fondamentale de ce mode de financement (4).

1. La relation transparence–gouvernance par l'exemple de la RSE

1.1 L'hypothèse d'utilisation opportuniste de l'information RSE

L'obligation de transparence et d'information en matière environnementale, sociale et de gouvernance est le premier mécanisme régulateur. L'entreprise responsable rend compte de son action lorsqu'elle qu'elle impacte les domaines RSE. Ce mécanisme est fondé sur une première hypothèse : l'actionnariat dispersé atomistique et les marchés financiers développés favorisent et stimulent la transparence et l'information RSE. Les dirigeants d'entreprises doivent rendre des comptes, les pressions de la gouvernance actionnariale sont fortes et l'actionnaire externe est au cœur des préoccupations réglementaires (Labelle et Schatt, 2005). Dans cette vision très traditionnelle du conflit d'agence, les dirigeants doivent justifier qu'ils ne sont pas en situation de capture de valeur et d'« enracinement ». La logique de dédouanement les conduit à diffuser beaucoup d'information et notamment d'information de type RSE au-delà des contraintes minimales.

En poussant l'argument du dédouanement, Cespa et Cestone (2007) développent une théorie de l'« enracinement » managérial qui utilise particulièrement les stratégies RSE de l'entreprise comme outils de dédouanement et de préservation de leur situation pour justifier à l'égard des actionnaires leur inefficacité économique par des contraintes RSE. Ils recherchent l'appui politique de « stakeholders » contre les « shareholders ». Des transferts de valeur organisés par les managers au profit d'autres parties prenantes renforcent la situation des managers en les mettant à l'abri de menaces d'acquisition et du marché du contrôle. C'est une généralisation de l'analyse de Pagano et Volpin (2005) pour qui les transferts sous forme de rentes et de contrats à long terme aux employés et salariés (et au-delà à d'autres parties prenantes) sont un moyen de limiter en amont la profitabilité apparente et de pénaliser ainsi les gains espérés d'un éventuel « raider ».

Surroca et Tribo (2008) construisent une variable composite « enracinement » des managers pour vérifier empiriquement l'hypothèse de l'information RSE comme outil de dédouanement. Ils valident bien l'existence d'une relation positive entre cette variable muette « d'enracinement » et le score RSE. Cette étude met aussi en évidence le rôle significatif de la concentration de l'actionnariat qui ouvre la problématique sur les conflits d'agence de type II (avec les minoritaires) à côté des conflits d'agence de type I (liés aux dirigeants).

L'instrumentalisation opportuniste de la RSE en tant qu'outil de gestion des conflits d'agence est confirmée par Barnea et Rubin (2010). L'analyse de l'hypothèse d'opportunisme de la RSE est ici développée au profit des « insiders » (c'est-à-dire des managers et des actionnaires contrôlants). Les dépenses RSE sont exposées pour sécuriser la situation des « insiders » par rapport aux actionnaires minoritaires et de la masse des parties prenantes en les rémunérant symboliquement. L'objectif double est de sécuriser les bénéfices privés captés et d'améliorer la réputation des « insiders ». Le test est effectué sur un échantillon de 3 000 entreprises américaines en utilisant une variable muette entre firmes responsables (dites SR) et firmes irresponsables (SI). Une relation négative est mise en évidence : l'apparition de firmes SR est négativement liée à la taille du capital détenu par les actionnaires « insiders ». L'existence d'un actionnariat institutionnel n'exerce aucun effet. Comme il est ici difficile de mesurer l'effort d'investissement RSE de chaque entreprise, Barnea et Rubin utilisent comme indicateur de proxy le score RSE de l'entreprise avec l'hypothèse liée que le score RSE est fonction des dépenses RSE. La RSE est une manière de s'approprier la richesse actionnariale pour créer un effet d'« enracinement » et de réputation. La hausse du contrôle actionnarial induit, toutes choses égales, une baisse de la probabilité de l'entreprise d'être SR : un fort contrôle signifie un meilleur alignement d'intérêt et un moindre besoin de dédouanement.

Cela conduit à formuler une hypothèse opportuniste. Les activités RSE se déroulent dans un contexte d'expropriation par le groupe de contrôle. C'est l'hypothèse de la « bonne mine » (*warm-glow*) de Barnea et Rubin, le groupe contrôlant (actionnaires et dirigeants) va surinvestir en RSE pour se délier de son engagement envers les stakeholders...

Barnea et Rubin (2015) font intervenir le rôle conditionnant et disciplinaire de la dette : « *The capital structure of the firm may also influence the extent of a CSR conflict. Consistent with Jensen (1986) and Zwiebel (1996), we conjecture that when firms have high interest payments, the ability of insiders to over-invest in CSR is limited. High debt levels should also induce creditors to play a more active monitoring role [...], which in turn may help to mitigate such conflicts* » (p. 72).

Cette relation avec l'endettement est mise en évidence dans leur étude où les entreprises peu responsables (dites SI) ont un levier d'endettement significativement supérieur à celui des entreprises responsables. La dette joue ici un rôle de contrainte financière qui limite le surinvestissement des « insiders » en RSE.

Il y a là un paradoxe qui repose sur des firmes supposées financièrement contraintes qui mettant en évidence un rôle disciplinaire de la dette dans un cadre de gouvernance permettant de lutter contre l'utilisation de dépenses RSE en tant qu'outil de dédouanement d'un comportement non optimal.

Une analyse opposée, plus idyllique, voit les dépenses de RSE comme des investissements à long terme utiles qui se traduisent par une amélioration de la profitabilité de l'entreprise. Les actionnaires laissent une latitude aux dirigeants pour engager des dépenses de RSE qu'ils ne peuvent apprécier eux-mêmes, car ils n'ont pas l'information et parce que les contrats sont incomplets (Crifo et Forget, 2015). Ils vont de manière efficace favoriser à bon escient les stakeholders, source de profitabilité à long terme. Cette optique laisse prévaloir la maximisation finale de la richesse de l'actionnaire. L'étude de Ferrell *et al.* (2014) va dans cette direction. Les auteurs soutiennent que les décisions de RSE dans la firme vont dans le sens d'une maximisation de la richesse des actionnaires. Elles sont définies de façon optimale par les dirigeants. Les dépenses de RSE ne sont donc pas l'illustration d'un conflit d'agence, mais un outil d'investissement. Le contexte d'optimalité des investissements RSE est propre à chaque entreprise et à chaque pays. C'est une hypothèse de convergence d'intérêts entre RSE et de maximisation de la richesse des actionnaires. On observe effectivement une détermination assez forte des contextes nationaux et légaux sur les scores RSE.

La complexité de l'analyse est qu'il peut y avoir manifestation conjointe de l'hypothèse d'opportunisme – « enracinement » du groupe de contrôle et de l'hypothèse de convergence d'intérêts. Les deux effets vont rendre complexe la relation entre concentration du capital et niveau de RSE. Ferrell *et al.* (2014) identifient une relation non monotone entre concentration du capital du contrôlant et score RSE considéré comme un proxy de dépenses RSE. Le coefficient linéaire de la part de capital est significatif et négatif, mais le coefficient du terme au carré est positif. Ce constat conduit à retenir la prévalence conjointe des deux mécanismes d'extraction opportuniste et de convergence d'intérêts.

1.2 La RSE et la communication explicite

La communication d'activités RSE, et donc les dépenses RSE, est à inscrire dans la politique générale de communication de l'entreprise. Il s'agit ici d'analyser la communication volontaire et opportune d'informations RSE dans une stratégie de communication de l'entreprise. Dans le cadre d'une information obligatoire, le formalisme dominant est celui du rapport annuel qui introduit une périodicité fixe. C'est le média historique de la communication RSE standardisée et noyée dans une masse d'autres informations financières (Zeghal et Ahmed, 1990; Campbell *et al.*, 2003). Le choix du « timing », c'est-à-dire la volonté de recourir à une divulgation volontaire sur un contenu choisi, fait partie de la communication RSE et est un outil de la stratégie de communication de l'entreprise. Les informations sociales et environnementales sont très souvent diffusées sous la forme de communiqués de presse, d'annonces sur le site Internet ou par l'intermédiaire des réseaux sociaux de communication (Cormier *et al.*, 2006; Jose et Lee, 2007). L'utilisation opportuniste du moment adéquat doit être prise en compte, de la même manière qu'une entreprise diffuse des « alertes » ou des annonces de résultats au moment le plus opportun pour elle. Il existe une asymétrie bien identifiée des décisions de diffusion, avec une diffusion de mauvaises nouvelles qui se fait souvent en grappes au milieu d'un train de mauvaises nouvelles sur le marché, et la diffusion de bonnes nouvelles que l'entreprise essaye de singulariser au milieu d'un bruit informationnel d'ensemble (Crifo et Forget, 2015).

L'utilité de l'outil de communication RSE croît avec la taille de l'entreprise. Le lien niveau de RSE et visibilité a été mis en évidence dans plusieurs études (Margolis et Walsh, 2001). Il existe un nombre croissant d'entreprises qui font de la RSE et le font savoir. C'est l'accusation de « greenwashing » définie comme correspondant à des pratiques visant à tromper le consommateur ou l'investisseur par la diffusion d'une information RSE positive et la rétention d'informations négatives sur la performance réelle d'un point de vue social et environnemental. Cela suggère que l'information RSE, notamment l'information volontaire, suit la même logique que la manipulation d'information et qu'il existe une manipulation de l'information RSE comme il existe une manipulation de prévisions de bénéfices. L'entreprise responsable est celle qui évite la manipulation opportuniste de l'information dans des choix stratégiques de communication (Kim *et al.*, 2012). Cependant, Prior *et al.* (2008) confirment empiriquement la vision opportuniste. L'information RSE volontaire masque des performances économiques décevantes et est liée à l'existence de pratiques de gestion des résultats prévisionnels de l'entreprise (« earning management »). Le test est effectué sur un échantillon international de 593 entreprises et est en contradiction avec ceux de Kim *et al.* (2012). Petit (2013) soutient aussi l'idée d'une diffusion stratégique de l'information RSE. Les nouvelles RSE servent à contrebalancer des nouvelles ayant un contenu négatif dans un autre champ. Sont aussi identifiées des stratégies de « contre-attaque » ou d'imitation qui expliquent le caractère « en grappe » de la diffusion d'informations RSE au sein d'un secteur industriel (Tse et Tucker, 2010). L'entreprise imite alors ses concurrents dans le « timing » de diffusion de l'information RSE.

La question inquiétante qui surgit est l'absence de limitation et de contre-pouvoir par rapport à ces logiques ou ces dérives. La seule limite à la communication est celle de la crédibilité et de la réputation de l'émetteur. C'est pauvre, car elle suppose pour le destinataire d'information ou l'analyste externe qu'ils puissent jouir d'indépendance et de compétence.

La RSE, non pas en tant que contenu, mais en tant qu'objet d'information véhiculé, prête flanc à la critique, comme toute information véhiculée par un émetteur stratégique (entreprise, gouvernement,

syndicat...). À côté d'une communication externe qui peut construire des signaux biaisés ou manipulés, peut-on articuler une gouvernance sur des signaux moins suspects? Existe-t-il des forces d'autorégulation autres que la crédibilité de l'émetteur d'information?

La gouvernance n'est pas qu'un affichage, mais une série de contrats implicites qui suivent une dynamique. L'objectif de notre contribution est de rappeler que le niveau d'endettement de l'entreprise est une variable de régulation au cœur de plusieurs conflits d'agence. En tant que tel, c'est un outil, mais aussi un signal émis à destination de tiers qu'il est intéressant d'observer et de suivre.

2. Les modes traditionnels de régulation par la responsabilité

Le mécanisme régulateur d'ordre deux est celui de la responsabilité juridique. Il permet en théorie de définir un engagement RSE et de sanctionner les manquements.

2.1 Les limites de la voie légale

Puisque les entreprises ne font pas assez de RSE, on va les contraindre de manière subtile : il suffit d'inclure la RSE dans ses objectifs légaux. Si elle ne respecte pas ses nouveaux objectifs, le tribunal tranchera. Il suffisait d'y penser, s'exclame-t-on au pays de Descartes et de Jarry.

Ainsi se déroule une lourde machine juridique qui vient revisiter la notion d'intérêt social et qui veut la conjuguer avec l'intérêt des actionnaires.

Le point de départ est l'article 1832 du Code civil français, applicable à toutes les sociétés civiles et commerciales, lequel stipule que « la société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ». Le contrat de société n'a ainsi qu'un seul but et un seul destinataire : partager les bénéfices entre les associés. L'article 1833 du Code civil précise que « toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés ». Ce texte conforte l'idée que la société est constituée dans un intérêt commun, mais qui est celui des seuls associés.

Il faut élargir cette analyse et ajouter la notion d'intérêt social, c'est-à-dire l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même (notion identifiée par le rapport Vienot et la jurisprudence), suivant en cela les travaux de juristes français particulièrement brillants et méconnus (Rippert 1951, Champaud 1962). Cette distinction vise à réintégrer l'existence d'objectifs propres distincts de ceux des actionnaires.

Le rapport sur le « rôle sociétal de l'entreprise » du Club des juristes (avril 2018) propose de rendre légal un objectif de l'entreprise qui inclut, au-delà des actionnaires, les intérêts des parties prenantes et la dimension RSE. La volonté est d'aller au-delà de l'imposition simple de contraintes. L'« attitude du législateur a consisté à vouloir définir, à la place des entreprises, ce que devait être leur rôle sociétal en multipliant les contraintes pour l'entreprise » (Club des juristes, 2018, p. 58). Mais ce n'est pas assez, car il faut changer le logiciel de l'entreprise.

Selon le Club des juristes, il ne s'agit plus d'imposer des contraintes à l'entreprise; il s'agit, au contraire, de modifier le but même de son activité en mettant de l'avant « le projet d'entreprise qu'elle doit poursuivre et réaliser ». (p. 59). Cette formulation est inquiétante. Comment ne pas penser à Rousseau du Contrat social : « On le contraindra à être libre! »

La méthode est simple même s'il y a des querelles infinies de vocabulaire : faire évoluer les articles 1832 et 1833 en y intégrant l'intérêt social qu'il faut définir en substance : c'est-à-dire les parties prenantes avec lesquelles les échanges ont un fort contenu RSE en plus d'une dimension économique. C'est le moyen de faire accéder la responsabilité RSE au statut d'objectif légal et de lui faire bénéficier de la force normative des textes et de la force symbolique de la loi.

La RSE est singulièrement mal partie si elle se fonde sur une confusion morale. Pour Robé (2009), l'appréhension de la RSE comme bonne volonté, au-delà d'un minimum à satisfaire, ne peut reposer sur « les seules forces de police de la morale kantienne » (p. 3). S'il y a des normes, elles doivent procéder d'une autorité capable de les édicter. Or, il en existe une qui est efficace, c'est celle de la loi. Dès lors, les choses sont simples : s'il y a défaut, il y a sanction; s'il y a dommage, il y a réparation.

C'est le chemin choisi dans le cadre du projet de Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) en discussion en

France depuis 2017. Il faut repenser et définir « l'utilité sociale » de l'entreprise selon M. Le Maire, ministre de l'Économie. Un rapport en ce sens intitulé « Entreprise et intérêt général », rédigé par Mme N. Notat (présidente de Vigéo Eiris) et M. J.-D. Senard (président du groupe Michelin) a été rendu public le 9 mars 2018.

La voie législative est-elle la meilleure pour reconnaître juridiquement une responsabilité élargie et un objectif commun à une pluralité de parties prenantes? Rien n'est moins sûr.

On bute toujours sur la définition en substance des impératifs RSE. La jurisprudence peut certes s'en charger, mais c'est laisser le débat être tranché par des juges à la compétence inégale en matière d'entreprise.

Le passage par un statut légal conféré à la RSE est une voie lourde, sans finesse, source d'aléas judiciaires et d'insécurité juridique.

2.2 Les limites de la carotte

Si le bâton n'est pas le plus efficace, peut-être faut-il envisager la carotte?

« Vendre » l'objectif de la RSE en le positivant, en le présentant comme un investissement à long terme pour les entreprises, en « démontrant » qu'il s'agit là d'un gisement de productivité et de compétitivité, n'est pas crédible, ni suffisant. Le lien RSE et performance n'est d'ailleurs pas une évidence scientifique démontrée, même en utilisant la valeur partenariale comme mesure (Margolis et Walsh, 2001).

Fondamentalement, la RSE revient à réinternaliser des externalités. Or, la RSE induit forcément des coûts qu'une entreprise préfère a priori ne pas supporter ou supporter le moins possible par rapport à des concurrents qui y échapperaient. Dire que la responsabilité sociale de l'entreprise conduit celle-ci, ou devrait la conduire, à voir plus loin que la seule réalisation de bénéfices ou d'un profit à court terme, n'est pas suffisant pour mettre en place un dispositif régulateur.

Il manque quelque chose qui soit efficace, non pas pour désigner l'objectif, mais pour sanctionner les actions et les comportements des individus et des entreprises qui ne sont pas jugés socialement responsables. À ce niveau, il faut élargir le périmètre

des parties prenantes. La notion de tiers affectés englobe les parties prenantes actuelles et futures, éventuellement non identifiées aujourd'hui. C'est typiquement le cas pour les conséquences des déséconomies externes, à l'égard de l'environnement par exemple.

2.3 Les modes d'élargissement de la responsabilité

Le capitalisme actionnarial doit retrouver ses racines historiques de système double de financement des activités économiques et d'assomption du risque des projets économiques créateurs de la richesse sociale. Il faut intégrer dans le raisonnement les rationalités nouvelles qui étaient apparues avant la crise financière, mais dont la thématique devient centrale dans la refondation d'un capitalisme éclairé et élargi : la RSE ne peut être ignorée au motif que ce concept reste un peu flou. Les développements qui suivent proposent une opérationnalisation de la préoccupation RSE dans une logique de responsabilisation actionnariale. Il n'est pas nécessaire d'adopter une rationalité de valeur partenariale ou une posture conventionnaliste pour introduire la RSE.

La transitivité de la maximisation de la valeur de l'entreprise vers la maximisation de la richesse des actionnaires suppose : (a) que les contrats des contributeurs de ressources et des parties prenantes économiques avec la société soient parfaits et que; (b) l'univers de contraintes normatives soit aussi parfait en internalisant au moyen de contraintes impératives l'ensemble des externalités négatives. En revanche, si l'indicateur de valeur actionnariale est biaisé, par exemple, par les dirigeants qui développent une externalisation systématique des coûts ou qui font preuve d'opportunisme, la transitivité du processus de gestion n'existe plus.

Le vieil article 1384 du Code civil napoléonien ouvre une piste pour définir une responsabilité élargie : « On est responsable non seulement du dommage que l'on cause par son propre fait, mais encore de celui qui est causé par le fait des personnes dont on doit répondre [...] Les maîtres et les commettants, du dommage causé par leurs domestiques et préposés dans les fonctions auxquelles ils les ont employés [...] ». Par parallélisme de raisonnement, l'actionnaire dominant ne devient-il pas responsable des dégâts et dommages

causés par les employés de l'entreprise dans leurs fonctions et donc par l'action de l'entreprise?

Les origines du droit de la responsabilité méritent une exégèse en se reportant, par exemple, au célèbre article 1382 du Code civil français (dorénavant art. 1240). La notion de responsabilité « du fait de l'homme » renvoie à une action, qui elle-même est le fruit d'une intention et d'une décision. Cette action cause un dommage, engage une responsabilité et fonde une réparation. Le point intéressant est l'élargissement du périmètre de l'action susceptible d'engager la responsabilité du décideur agissant : dans le Code civil libéral celui-ci est d'abord un individu. Le décideur est responsable de l'action de son mandataire pour peu qu'il y ait un rapport de maîtrise. Cela va au-delà du lien salarial ou du rapport hiérarchique et introduit une relation de responsabilité dès lors qu'il y a un lien de contrôle. Cela dépasse aussi l'employeur puisque sont incluses dans la sphère de responsabilité les personnes dont on doit répondre. Dis différemment et par transitivité, sont responsables les personnes à qui on doit répondre, c'est-à-dire rendre compte de son action dès lors qu'il y a maîtrise de choses qui peuvent être sources de dommages.

En matière de RSE, l'acteur est l'entreprise, c'est elle qui doit rendre compte. Les décideurs sont ceux qui dirigent ou assurent une fonction de contrôle des décisions. La responsabilité de l'entreprise ou de la société procède-t-elle d'un impératif moral ou d'un devoir de responsabilité? Qui est concerné? L'entreprise ou ses actionnaires? Plus fondamentalement, d'où procède la légitimité de la RSE? La RSE définit un objectif opératoire : rendre l'entreprise davantage comptable de ses externalités.

Pourquoi cette préoccupation apparaît-elle plus nécessaire aujourd'hui qu'hier? La raison en est double : les externalités des décisions économiques sont croissantes dans les sociétés postindustrielles, et la structure de pouvoir fait ressortir le rôle central du groupe des actionnaires contrôlants (Champaud, 1962, 1993).

En matière de RSE, les préoccupations ne sont pas universelles même si un vocabulaire sur la planète et l'avenir de l'humanité peut le laisser croire. Elles sont singulières dans l'action et marquées par le contexte. Leur opérationnalisation ne relève pas d'une logique catégorique et universelle de type kantien. C'est toute la faiblesse d'un faux impératif

moral qui ressort. Il peut dégénérer en moralisme, qui lui-même peut dégénérer en bien-pensance et en bonne conscience, qui elles-mêmes dégénèrent en hypocrisie et jeux d'apparence.

La mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise conçue comme une singularité passe par la responsabilisation. Or, le mécanisme juridique de limitation de responsabilité des décideurs et des actionnaires contrôlants introduit une digue asymétrique dans la responsabilisation des décideurs économiques. La société de capitaux est celle où par définition les actionnaires ne sont tenus qu'à hauteur de leurs apports financiers. Pour les rendre pleinement responsables, il faudrait logiquement faire exploser le mécanisme juridique de limitation de responsabilité. Ainsi le mécanisme le plus efficace pour contraindre les comportements est la mise en jeu de la très classique responsabilité civile qui se traduit en dommages et intérêts au profit des tiers affectés par l'action de l'entreprise (Robé, 2009).

La RSE élargit le champ de la responsabilité de l'entreprise par rapport aux conséquences directes ou indirectes de ses décisions. Le mécanisme de réinternalisation de la RSE est celui de la responsabilité juridique à la suite des dommages causés. Le périmètre juridique est celui des intérêts affectés même lorsqu'ils sont non contractualisés avec des tiers. En allant plus loin pour faire remonter la responsabilité aux décideurs, il existe la voie de la responsabilité pénale. Cette voie, qui contraint davantage, est terrible dans ses conséquences et il faut l'utiliser avec précaution. La responsabilité personnelle du dirigeant pour abus de biens sociaux ou pour mise en danger de la vie d'autrui est une arme lourde un peu trop massive. Elle pose des problèmes d'arbitraire et d'effet contre-productif. Une petite association non gouvernementale peut ainsi disposer d'un pouvoir de nuisance au nom de la RSE qui peut servir en fait à monnayer son rapport de force. La technique juridique est ici importante et renvoie aux règles du droit. Il existe ainsi en France depuis 1994 la possibilité de mettre en cause pénalement non seulement les personnes physiques, mais aussi les personnes morales (art. 121-2 du Code pénal français). En Amérique du Nord, les possibilités de « class action » sont aussi des outils judiciaires puissants.

La gouvernance externe s'articule ainsi sur les mécanismes régulateurs extrêmement forts de la responsabilité élargie de l'actionnaire dominant. C'est un chemin lourd qui réclame une possibilité

de sanction externe : le plus souvent celle du juge. Nous ne poursuivons pas cette voie de la gouvernance externe qui nécessite l'intervention de tiers départageant. Nous souhaitons rappeler qu'il existe des mécanismes internes de régulation qui sont bilatéraux et peut-être aussi puissants et efficaces. Ils sont discrets, car ils se nichent dans l'équilibre du lien contractuel qui s'établit entre deux acteurs.

3. Le rôle de la dette dans les conflits d'agence

Cette partie se focalise sur une partie prenante importante, les créanciers, et sur la manière dont des mécanismes de gouvernance internes peuvent intégrer leurs préoccupations. La question des créanciers s'est rapidement posée dans le schéma de base du conflit entre actionnaires, considérés comme un groupe uni et homogène, et dirigeants. Un large courant de la littérature a identifié que les choix de structure de capital intègrent des problèmes d'agence et sont sensibles aux coûts d'agence supportés/reportés entre bailleurs de fonds. Résumée par Dewatripont et Tirole (1994), l'idée remonte à Jensen (1976) qui avance que « la structure de capital est un outil disciplinaire pour les dirigeants et en même temps un dispositif incitatif pour les financeurs extérieurs » (p. 1049). Les apporteurs de fonds sont aussi bien les actionnaires que les créanciers. Les actionnaires bénéficient d'un effet de levier d'endettement. Pour leur part, les créanciers sont exposés à un risque de défaillance de l'entreprise et à des pertes financières.

La concentration de la propriété et du contrôle ont une incidence sur les choix de structure financière. Les bénéfices privés sont une incitation qui découle d'un contrat de contrôle implicite entre les majoritaires et les minoritaires. Ces aspects sont étudiés dans la littérature de la gouvernance financière (Faccio *et al.*, 2010; He, 2011; Liu et Tian, 2012). Morellec *et al.* (2017) fournissent une contribution récente qui va au-delà puisqu'ils intègrent les conflits d'intérêts entre actionnaires et avec celui des créanciers.

La première direction de recherche sur le rôle de la dette s'est développée à partir de la notion de bénéfices privés. Des bénéfices privés sont prélevés par les dirigeants qui par leur pouvoir discrétionnaire et sans investir en capital peuvent dériver une partie de la valeur créée (Dewatripont et Tirole, 1994; DeMarzo et Sannikov, 2006; DeMarzo et

Fishman, 2007; Lambrecht et Myers, 2008). Le résultat en est que les bénéfices privés sont endogènes dans ces conflits et interfèrent avec la structure financière. Depuis Jensen (1976), le rôle disciplinaire de la dette est connu : il consiste à contraindre le free cash-flow et à limiter la capacité de décision des dirigeants. À l'opposé, l'utilisation de l'endettement permet la mise en œuvre de ressources économiques supplémentaires sans la contrainte de financement des actionnaires. L'endettement donne un pouvoir économique plus grand.

Le concept de bénéfices privés a été étendu aux actionnaires contrôlants (La Porta *et al.* 1998, 1999, 2000) au-delà de la simple notion d'avantages appropriés par les dirigeants. La dette est le même outil pour limiter l'appropriation de richesse par les managers comme par l'actionnaire contrôlant. Le conflit d'agence spécifique entre actionnaires contrôlants et actionnaires minoritaires se traduit par la captation de bénéfices privés. La dette est un mécanisme de levier et d'incitation en développant le pouvoir de contrôle sur les actifs économiques et en facilitant la circulation de cash-flow au sein d'un groupe (Claessens *et al.*, 2002; Paligorova et Xu, 2012; Buchuk *et al.*, 2014; Qian et Yeung, 2014). En présence d'endettement, les actionnaires, mais aussi les créanciers, sont exposés à un risque financier spécifique qui est celui de la détresse financière. Le risque de défaillance et de perte en cas de liquidation de l'entreprise est intégré aussi bien par les créanciers que par les actionnaires; il va peser sur l'appropriation de bénéfices privés. En particulier, la liquidation de l'entreprise fait perdre davantage aux actionnaires contrôlants qu'aux minoritaires puisque dans une optique de long terme ils perdent la rente du contrôle. L'endettement est donc à la fois un mécanisme d'appropriation de bénéfices privés, mais aussi de régulation et de discipline de ceux-ci. Il rend le schéma d'agence plus complexe, car celui-ci ne se déroule plus seulement entre deux parties, mais trois : l'actionnaire contrôlant, les minoritaires et les créanciers (He, 2011).

Myers (1977) a identifié le problème de « debt overhang » dans le contexte de choix d'investissement. Les actionnaires peuvent refuser de financer un investissement profitable si cet investissement se traduit par un accroissement de la valeur de la dette existante. Dans ce cas de figure, les créanciers capturent de manière induite une partie de la valeur

créée alors que les actionnaires supportent le coût de l'investissement et son risque spécifique. Cela conduit donc à des situations de sous-investissement. Ce problème essentiel de gouvernance a été réinterprété par He (2011) dans le contexte général d'un « effort » plutôt que d'un sous-investissement. L'idée est très semblable et repose sur le fait qu'un accroissement de la valeur de la dette existante consécutif à un effort des actionnaires agit comme une taxe et réduit l'incitation à entreprendre des efforts pour augmenter globalement la valeur de la firme.

L'endettement est un outil sophistiqué, car c'est un outil disciplinaire pour les actionnaires contrôlants, mais au même moment, les actionnaires minoritaires, pour éviter un phénomène de hold-up en cas de création de valeur par l'entreprise, vont avoir tendance à ne pas exagérer le recours à l'endettement. Il faut donc baliser l'usage d'un outil disciplinaire. La prise en compte d'un mécanisme de « hold-up » est indispensable pour construire le dispositif de régulation d'un conflit d'agence à trois parties. Par « hold-up » on entend l'appropriation par les créanciers existants d'une partie de la création de la valeur découlant de l'incitation d'actionnaires stimulés par l'appropriation de bénéfices privés. Ce « hold-up » est un pur transfert de valeur indu, car il ne découle pas d'une action particulière des créanciers.

Dans un modèle théorique, La Bruslerie (2016, 2017) analyse l'effet à double sens de la dette comme outil disciplinaire « standard » pour les actionnaires contrôlants, mais aussi comme outil de transfert de valeur vers les créanciers. Il met en évidence des logiques d'autorégulation et d'autolimitation. La construction d'un contrat de contrôle implicite qui se traduit par des bénéfices privés est centrale, car ceux-ci ont un rôle incitatif. Cependant, la création de valeur fait entrer en jeu dans l'équilibre global les créanciers qui profitent d'un effet « hold-up ». Cette analyse est menée dans un modèle considérant le passif de l'entreprise comme une option, ce qui justifie le recours à un cadre risque-neutre comme Liu et Miao (2006), DeMarzo et Fishman (2007), Morellec *et al.* (2012), ou Morellec *et al.* (2017). La modélisation suit Leland (1994), He (2011), Barsotti *et al.* (2012), Morellec *et al.* (2012), Attaoui et Poncet (2013), et Morellec *et al.* (2017) qui introduisent un schéma dynamique avec un risque de défaillance qui se manifeste par rapport au paiement du flux de coupon lié à une dette perpé-

tuelle. Contrairement à la littérature, les bénéfices privés sont considérés comme endogènes et non comme exogènes. Ils sont à la fois la manifestation d'un conflit d'agence, mais aussi le moyen de le résoudre. Il est montré qu'une augmentation de l'endettement est une réponse au risque de « hold-up » des créanciers. Cette décision aux effets induits peut conduire à une autolimitation des bénéfices privés de la part de l'actionnaire contrôlant.

La dynamique du levier d'endettement au niveau de la cible a été assez rarement étudiée dans la littérature. Kim et McConnel (1977) ont montré que les leviers d'endettement des entreprises fusionnées augmentent après l'acquisition. Müller et Panunzi (2004) ont décrit le rôle de filiales spécifiques chargées de s'endetter pour une acquisition. Une fois celle-ci réalisée, la filiale est fusionnée avec la cible ce qui revient à l'endetter massivement. Ce mécanisme est semblable à celui d'une dilution, et il a été identifié par Grossman et Hart pour expliquer un succès après l'annonce d'une acquisition. Le mécanisme de Müller et Panunzi concerne essentiellement les cibles non cotées.

D'un point de vue pratique, cette dynamique de comportement peut apparaître lors d'événements qui introduisent une rupture stratégique et organisationnelle. C'est le cas des entreprises cibles acquises après une opération de fusion-acquisition (F&A). Ces cibles survivantes, c'est-à-dire non fusionnées, ont toujours des créanciers à leur passif. La dynamique de la dette des cibles acquises a été peu analysée. Israel (1991) reconnaît explicitement que la cible peut capturer une part du gain d'acquisition. Le rôle des créanciers de la cible et son niveau d'endettement sont dès lors importants. Billett (1996) montre que les créanciers de la cible bénéficient d'une sorte de « coassurance » du groupe après l'acquisition. Cet effet de « coassurance » ou les gains d'acquisition apparents au niveau de la cible constituent un transfert de valeur, surtout dans un contexte de « debt overhang » (He, 2011). Un test empirique (La Bruslerie, 2018) montre que :

- La réalisation d'une acquisition introduit une rupture dans les choix d'investissement de la cible acquise. De nouvelles ressources sont investies et la profitabilité augmente.
- Le levier d'endettement s'accroît pour limiter le phénomène de « hold-up » et rapatrier une partie du transfert de valeur vers les actionnaires en

exposant les créanciers à un risque de défaillance plus élevé. L'augmentation du levier est liée à l'accroissement de profitabilité de la cible acquise.

- L'accroissement de la valeur de l'action de la cible après l'opération est dû à un faisceau de raisons. Cependant, le canal de l'endettement apparaît particulièrement fort dans les pays de « common law ». Ce constat signifie que les problèmes de gouvernance entre créanciers et actionnaires contrôlants sont particulièrement importants dans ces pays. Le contexte légal stimule les actionnaires à réagir et à éviter les phénomènes de « hold-up » à la suite d'une acquisition. Nous pouvons relier cette situation à l'absence de règle d'égalité de traitement des actionnaires de la cible en cas de F&A telle qu'elle existe en Europe.

4. Sur le plan macroéconomique, vers une restauration du rôle disciplinaire de la dette?

La mise en cause de l'effet de levier provient du constat d'un endettement excessif qui agit comme une drogue dans les choix économiques de l'entreprise. La conséquence pour certains est simple : pour lutter contre des opérations de croissance externe purement financières, il faut briser le levier d'endettement et augmenter le coût de la dette en rendant la déductibilité fiscale des charges d'intérêt plus difficile et plus limitée. Les entreprises sont-elles trop endettées? L'endettement bancaire et financier des entreprises françaises est en hausse et se situe à 90 % du PIB en 2016. Est-ce l'indication d'une volonté de faire le plein avant une future hausse des taux? Sans doute, c'est ce qu'indique la part croissante des liquidités détenues à l'actif de ces mêmes entreprises qui s'élève toujours en 2016 à un niveau record de 25 % du PIB.

Notre époque est celle de taux d'intérêt désespérément bas. Tout cela favorise durablement des comportements d'aubaine d'endettement et une hausse des cours boursiers. La formule du coût moyen pondéré du capital nous enseigne que la baisse des taux d'intérêt entraîne mécaniquement la baisse du coût du capital et une meilleure valorisation boursière des entreprises, cela toutes choses égales.

Cette situation de dette facile connaît actuellement un revirement assez marqué. La cause n'en est pas l'abandon des politiques monétaires de Quantitative Easing qui est déjà en cours aux États-Unis avec des taux

souverains à long terme qui reviennent à 2,6 %. Cette remise en ordre économique s'accompagne d'une inflation de 2 %. Elle signe enfin le retour à des taux réels positifs qui rappellent une évidence simple : la dette est une source de financement qui a un coût réel qui vient affecter la rentabilité économique des investissements. La Banque centrale européenne (BCE) est très en retard, car les taux réels restent négatifs en zone euro; ils constituent toujours la meilleure incitation à un endettement massif. On peut donc dire que le premier corrupteur actuel en faveur d'un endettement excessif s'appelle la BCE (ou la Banque centrale du Japon). La Réserve fédérale des États-Unis (Fed) est sortie du club.

Tout se passe comme si, ne pouvant agir sur la politique monétaire, les gouvernements agissent par la politique fiscale pour éviter une subvention massive à l'endettement qui peut biaiser les comportements des entreprises. Un volet des mesures fiscales dites « Trump » aux États-Unis a été passé sous silence : il s'agit de la limitation de la déductibilité des intérêts par les entreprises. Les États-Unis sont le troisième grand pays à limiter par un mécanisme clair et franc la déductibilité fiscale des frais financiers. Le dispositif est semblable à celui déjà effectif en Allemagne : il y a refus de déductibilité dès que les frais financiers dépassent 30 % de l'excédent brut d'exploitation (EBE). La volonté est claire de pénaliser les comportements en faveur de l'endettement.

Le « rabot » de déductibilité des frais financiers appliqué en France (art. 212bis du Code général des impôts (CGI)) est différent : les charges financières nettes ne sont déductibles qu'à hauteur de 75 % de leur montant. Par ailleurs, la notion de sous-capitalisation mise en œuvre en France fait référence à un ratio de frais financiers versés à des sociétés liées qui ne doit pas être supérieur à 25 % de l'EBE. Cela vise clairement les montages de fonds de type leverage buy out (LBO), que l'on peut traduire par « rachat d'entreprise avec effet de levier »

Ce n'est pas tout. Une pénalisation de l'endettement est mise en œuvre par le fisc français si l'entreprise qui a recours à l'endettement intragroupe ne peut pas prouver qu'il s'agit d'un emprunt à taux normal, comparable à celui d'une opération de financement avec un créancier indépendant. Au sein d'un groupe, il existe des avances et des prêts inusuels qui sont la manifestation de circulation du cash-flow. Le fisc français utilise la notion d'endettement entre entreprises liées. Le taux de ces financements est contraint

et les intérêts payés peuvent être non déductibles fiscalement pour éviter des transferts de valeur interne (et une possible minimisation de l'impôt). La définition fiscale fait référence à un mécanisme de « preuve contraire » où c'est à l'emprunteur de prouver que le taux appliqué, pour être déductible, doit être inférieur au « taux qu'elle (l'entreprise) aurait été en mesure d'obtenir auprès d'établissements [...] financiers indépendants dans des conditions analogues ».

Il faut donc trouver des taux comparables pour montrer que les taux appliqués, par exemple, lors d'opération de LBO (qui sont particulièrement dans le colimateur) ou de montage de projets, ne sont pas des transferts de valeur vers ou de la part de tiers liés. Le danger est que cela ouvre le champ à des discussions infinies sur la notion de prêts comparables, avec le recours à toute une gamme d'arguments parfois fondés, parfois douteux, parfois ridicules pour rejeter la comparabilité et donc la déductibilité d'un financement le plus souvent régulier. Le danger est donc l'irruption de l'arbitraire, là où le contrat sert à clarifier les relations de financement entre parties. La conséquence peut en être la remise en cause ex post d'un projet économique et de nombreux contentieux fiscaux dont on pourrait faire l'économie. Comme exemple de ce florilège rhétorique, on citera :

- Le rejet de comparables établis à partir d'un prêt de montant différent de celui en cause. Il s'agit en fait d'un argument massue, car on ne trouvera jamais un financement comparable ayant le même montant à l'euro et au cent près. C'est la négation même du fait que le concept de taux d'intérêt est proportionnel. Cela depuis la nuit des temps et même au-delà, car la notion de taux d'intérêt qui introduit une relation générale de proportionnalité entre le montant en jeu et le fruit d'un prêt d'argent, apparaît dès le Code d'Hammourabi, il y a 4 000 ans.
- L'argument plus que bizarre évoqué parfois par le fisc est celui de l'existence d'une garantie « implicite » au sein d'un groupe. Les holdings supérieurs ou les sociétés mères couvriraient leurs filiales d'une garantie « implicite » qui signifierait que les sociétés bénéficiaires de prêts intragroupes relèveraient de taux d'intérêt inférieurs à ceux appliqués; ce qui est une voie pour remettre en cause la déductibilité des intérêts versés à la maison mère.
- Les prêts consentis sous forme d'obligations avec bons de souscription ou d'obligations convertibles

par des fonds de dette junior ou des prêteurs mezzanine sont des comparables rejetés par le fisc... au titre que ces prêteurs ne sont pas indépendants puisqu'ils sont de potentiels actionnaires. On appréciera ce raisonnement circulaire et lumineux.

Lutter contre l'endettement excessif est sans doute sain sur un plan macroéconomique général. Il faut mieux pour cela des mesures générales, claires sans ambiguïté, comme celles mises en œuvre aux États-Unis ou en Allemagne qui résonnent sur la masse des frais financiers. Cela s'avère plus efficace que de confronter l'entreprise à la menace de la microchirurgie d'une analyse prêt par prêt et à l'arbitraire fiscal.

Conclusion

Cette contribution vise à souligner l'importance du rôle de la dette et des créanciers dans les conflits d'agence et la gouvernance de l'entreprise. Il convient d'aller au-delà de la relation de contrat implicite entre actionnaires contrôlants et minoritaires qui se traduit par l'apparition et l'appropriation de bénéfices privés. Tous les actionnaires sont aux prises avec un risque de défaillance en cas d'endettement et font face à des phénomènes de « hold-up » de la part des créanciers. La décision d'endettement est donc centrale dans la régulation de conflits d'agence complexe entre trois parties. Cette articulation est un champ de recherche récent, car le phénomène de « hold-up » découlant du caractère incitatif des bénéfices privés est peu identifié dans la littérature.

La conséquence opérationnelle est la fragilisation du rôle des actionnaires avec des risques de transfert de valeur qu'ils ne maîtrisent pas ou mal :

- Transfert de valeur vers d'autres parties prenantes même hors relation contractuelle avec l'exigence RSE qui peut se manifester par des « créances » nouvelles issues de la réinternalisation des coûts externes (environnement, coûts sociaux...).
- Transfert de valeur au profit des créanciers existants qui deviennent des coassociés de fait en cas de création de valeur additionnelle par le mécanisme de « hold-up » d'une partie de cette valeur additionnelle.

L'analyse très traditionnelle de la dette comme outil disciplinaire est donc trop pauvre. Il faut y voir un outil central notamment en cas de F&A où l'acquéreur va souhaiter rapatrier ou éviter un « hold-up » des créan-

ciers de la cible. Un ensemble de réactions peut se développer pour : (i) éviter de faire apparaître les synergies au niveau de la cible, mais directement au niveau de l'acquéreur ou; (ii) réendetter massivement la cible. On pourra donc assister à des chocs importants en hausse du levier d'endettement.

D'autres possibilités non conventionnelles sont aussi imaginables : les actionnaires contrôlants pourront

aussi augmenter leur part de capital détenu ou diminuer leur appropriation de bénéfices privés. L'existence d'un risque de « hold-up » développe l'alignement des intérêts entre les différentes catégories d'actionnaires. C'est l'ultime paradoxe de la dette que de démultiplier un conflit d'agence avec les créanciers en situation de croissance de l'entreprise... et de contribuer à amoindrir un conflit d'agence au sein des actionnaires.

RÉFÉRENCES

- Attaoui, S. et Poncet, P. (2013). Capital structure and debt priority. *Financial Management*, 42(4), 737–775.
- Barnea, A. et Rubin, A. (2010). Corporate social responsibility as a conflict between shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 71–86.
- Barsotti, F., Mancino, M. E. et Pontier, M. (2012). The role of a firm's net cash payouts in Leland (1994) Model. *Economic Notes*, 41(3), 115–144.
- Billett, M. T. (1996). Targeting capital structure: The relationship between risky debt and the firm's likelihood of being acquired. *Journal of Business*, 69, 173–192.
- Buchuk, D., Larrain, B., Munoz, F. et Urzua, I. (2014). The internal capital market of business groups: Evidence from intra-group loans. *Journal of Financial Economics*, 112, 190–212.
- Campbell, D., Craven, B. et Shrive, P. (2003). Voluntary social reporting in three FTSE sectors: A comment on perception and legitimacy. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 16(4), 558–581.
- Cespa, G. et Cestone, G. (2007). Corporate social responsibility and managerial entrenchment. *Journal of Economic Management and Strategy*, 16, 741–771.
- Champaud, C. (1993). L'entreprise se lève à l'est. Dans *Droit et gestion de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du doyen Roger Perceval*. Paris, France : Vuibert Gestion.
- Champaud, C. (1962). *Le pouvoir de concentration de la société par actions*. Paris, France : Librairie Sirey.
- Claessens, S., Djankov, S. et Fan, J. (2002). Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings. *Journal of Finance*, 57(6), 2741–2771.
- Club des juristes (2018, avril). *Le rôle sociétal de l'entreprise* (Rapport). Commission ad hoc présidée par A. Frérot et D. Hurstel.
- Commission européenne (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert*. Luxembourg : Office des publications officielles des communautés européennes.
- Cormier, D., Aerts, W. et Magnan, M. (2006). The association between governance, media economic factors and web-based disclosure: Some Canadian evidence. *Corporate governance: An international review* 15(6), 1301–1329.
- Crifo, P. et Forget, V. (2015). The economics of corporate social responsibility: A firm-level perspective survey. *Journal of Economic Surveys*, 29(1), 112–130.
- DeMarzo, P. et Fishman, M. (2007). Optimal long-term financial contracting. *Review of Financial Studies* 20(5), 2079–2128.
- DeMarzo, P. et Sannikov, Y. (2006). Optimal security design and dynamic capital structure in a continuous-time agency model. *Journal of Finance*, 61, 2681–2724.
- Dewatripont, M. et Tirole, J. (1994). A theory of debt and equity: Diversity of securities and manager–shareholder congruence. *Quarterly Journal of Economics*, 109, 1027–1054.
- Faccio, M., Lang, H. et Young, L. (2010). Pyramiding vs leverage in corporate groups: International evidence. *Journal of International Business Studies* 41(1), 88–104.
- Ferrell, A., Liang, H. et Renneboog, L. (2014). Socially responsible firms. *ECGI Finance Working Paper*, (432).
- He, Z. (2011). A model of dynamic compensation and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 100, 351–366.

- Israel, R. (1991). Capital structure and the market for corporate control: The defensive role of debt financing. *Journal of Finance*, 1391–1409.
- Jensen, M. (1986). Agency costs of free cash flow. Corporate finance and takeovers. *American Economic Review*, 76, 323–329.
- Jose, A. et Lee, S-M. (2007). Environmental reporting of global corporations: A content analysis based on website disclosures. *Journal of Business Ethics*, 72, 307–321.
- Kim, E. H. et McConnell, J. (1977). Corporate mergers and the co-insurance of corporate debt. *Journal of Finance*, 32 (June), 349–365.
- Kim Y., Park M. et Wier, B. (2012). Is earnings quality associated with corporate social responsibility? *The Accounting Review*, 87(3), 761–796.
- La Bruslerie, H. de (2016). Does debt curb controlling shareholders' private benefits? Modelling in a contingent claim framework. *Economic Modelling*, 58, 263–282.
- La Bruslerie, H. de (2017). *Debt and private benefits appropriation by a controlling shareholder: Introducing a creditors' holdup effect*. WFS Sardinia Conference.
- La Bruslerie, H. de (2018). Why do surviving targets leverage so much after an acquisition? A governance explanation, working paper.
- Labelle, R., Schatt, A. (2005). Structure de propriété et communication financière des entreprises françaises. *Finance-Contrôle-Stratégie*, 8(3), 77–104.
- Lambrecht, B., Myers, S. Debt and managerial rents in a real-options model of the firm. *Journal of Financial Economics*, 89, 209–231.
- Liu, H., et Miao, J. (2006). Managerial preferences, corporate governance and financial structure. *Working paper*. Repéré à www.ssrn.com
- Liu Q. et Tian, G. (2012). Controlling shareholder, expropriations and firm's leverage decision: Evidence from Chinese non-tradable share reform. *Journal of Corporate Finance*, 18(4), 782–803.
- Margolis, J. D. et Walsh, J. (2001). *People and profits? The search for a link between a company's social and financial performance*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Morellec E., Nikolov, B. et Schurhoff, N. (2012). Corporate governance and capital structure dynamics. *Journal of Finance*, 67, 803–848.
- Morellec E., Nikolov, B. et Schurhoff, N. (2017). Agency conflicts around the world. *Swiss Finance Institute Research Paper*, (15–21). Repéré à <https://ssrn.com/abstract=2630018>
- Müller, H., Fausto Panunzi (2004). Tender offers and leverage, *The Quarterly Journal of Economics*, 119(4), 1217–1248.
- Myers, S. C. (1977). The determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5, 147–175.
- Pagano, M. et Volpin, P. (2005). Managers, workers, and corporate control. *The Journal of Finance*, 60, 841–868.
- Paligorova T. et Xu, Z. (2012). Complex ownership and capital structure. *Journal of Corporate Finance*, 18, 701–716.
- Petit, A. (2013). *La responsabilité sociale de l'entreprise : Enjeux, stratégie, impacts*. (Thèse de doctorat inédite). Université Paris I, Sorbonne.
- Prior D., Surroca, J. et Tribo, J. (2008). Are socially responsible managers really ethical? Exploring the relationship between earnings management and corporate social responsibility. *Corporate Governance: An International Review*, 16(3), 160–177.
- Qian M. et Yeung, Y. (2015). Bank financing and corporate governance. *Journal of Corporate Finance*, 32, 258–270.
- Ripert, G. (1951). *Aspects juridiques du capitalisme moderne*. Paris, France : L.G.D.J.
- Robé, J. Ph. (2009). Responsabilité limitée des actionnaires et responsabilité sociale de l'entreprise. *Entreprise et histoire*, 57, 1–19.
- Surroca J. et Tribo, J. (2008). Managerial entrenchment and corporate social performance. *Journal of Business Finance and Accounting*, 35(5–6), 748–760.
- Tse, S. et Tucker, J. (2010). Within-industry timing of earnings warnings: Do managers herd? *Review of Accounting Studies*, 15, 879–914.
- Zeghal, D. et Ahmed, S. A. (1990). Comparison of social responsibility information disclosure media used by Canadian firms. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 3(1), 38–53.



MAÎTRISE

EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA POUR CADRES)

La maîtrise en administration des affaires est offerte à temps complet et s'adresse à des candidats ayant une solide expérience en gestion. Le programme MBA pour cadres vise à développer les habiletés managériales de personnes œuvrant dans des environnements professionnels de direction.

programmes.uqac.ca/3016

UQAC

Démarche d'attribution du statut international de géoparc : proposition d'une méthodologie d'analyse multicritère pour l'évaluation du potentiel des territoires et l'intégration des objectifs de développement durable

Manu Tranquard^a, Olivier Riffon^b

RÉSUMÉ. En 2012, une démarche a été amorcée pour doter la région du Saguenay du label international de géoparc, accordé par l'UNESCO. L'objectif premier du géoparc est d'intégrer la préservation d'exemples significatifs de patrimoine géologique au sein d'une stratégie de développement socio-économique et culturel durable, à l'échelle régionale, tout en préservant l'environnement. Afin d'identifier et de détailler les divers atouts et composantes du territoire, une analyse scientifique a été menée par le Laboratoire d'expertise et de recherche en plein air (LERPA) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Associé à plusieurs experts disciplinaires de l'UQAC, le LERPA a conçu une approche novatrice pour conduire cette analyse. La démarche, qui intègre les concepts d'analyse multicritère, d'analyse systémique de durabilité et d'ingénierie touristique, mobilise différents champs disciplinaires dans une logique interdisciplinaire et systémique. La mise en dialogue des diverses connaissances du territoire permet de mieux cerner l'ensemble des potentialités du territoire à mettre en valeur.

ABSTRACT. In 2012, an initiative to obtain the international Geopark label, granted by UNESCO, was undertaken for the Saguenay region. The main objective of the Geopark is to ensure the conservation of significant examples of geological heritage, within a global socio-economic and cultural development strategy, at the regional level, while preserving the environment. To identify and characterise the various assets and components of the territory, a scientific analysis was conducted by the Laboratoire d'expertise et de recherche en plein air (LERPA) of the Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Associated to several disciplinary experts from UQAC, the LERPA designed an innovative approach to conduct this analysis. The approach integrates the multicriteria analysis, the systemic sustainability analysis and the tourism engineering, mobilizing different disciplinary fields and experts in an interdisciplinary and systemic logic. The complementarity of a diversity of knowledge leads to a better understanding of the whole potentialities of the territory.

Introduction

Le projet de Géoparc du Fjord du Saguenay vise à doter la région géographique du Saguenay (Québec, Canada) du label territorial de géoparc, reconnu par l'UNESCO. Le but premier d'un géoparc est d'intégrer la préservation d'exemples significatifs de patrimoine géologique au sein d'une stratégie de

développement socio-économique et culturel durable à l'échelle régionale, incluant la mise en valeur touristique, tout en sauvegardant l'environnement. Ce statut, et la labellisation qui lui est associée, permettent notamment de distinguer le territoire et peuvent être mis de l'avant dans des démarches de mise en marché touristique. Pour viser l'acquisition de ce statut pour le fjord du Saguenay, une analyse

^a Professeur, Ph. D., LL.M., Laboratoire d'expertise et de recherche en plein air (LERPA), Université du Québec à Chicoutimi

^b Professeur, Ph. D., M.Sc., écoconseiller diplômé, Université du Québec à Chicoutimi

scientifique a été produite dans le but de détailler le potentiel du territoire et ainsi satisfaire les critères de l'UNESCO, dans le cadre d'une démarche interdisciplinaire d'ingénierie touristique.

L'ingénierie touristique se réfère aux méthodes et outils employés de manière rigoureuse et systématique comme supports aux opérations complexes d'élaboration, de réalisation et de suivi des projets dans le domaine du tourisme (Tranquard, 2013). Les méthodes scientifiques sollicitées relèvent d'une approche novatrice inspirée de Pralong (2006), mais adaptée aux exigences et spécificités du géoparc saguenéen. L'analyse produite a notamment intégré une caractérisation des attraits (Ferrario, 1979) et l'utilisation d'une grille d'analyse des potentiels de mise en valeur des territoires naturels à des fins d'exploitation touristique (Dumas et Delmaire, 2002). L'approche scientifique retenue a également intégré les préoccupations les plus récentes concernant le développement durable, évaluées et analysées grâce à des outils scientifiques qui abordent les 40 enjeux du développement durable (Villeneuve, Riffon et Tremblay, 2016). La recherche a ainsi permis de développer une démarche interdisciplinaire d'analyse pour l'évaluation du potentiel des territoires, ainsi qu'une nouvelle grille d'analyse multicritère spécifique aux projets de géoparc.

1. Contexte et objectif de recherche

À l'hiver 2012, un groupe de personnes œuvrant en développement au Bas-Saguenay (Québec, Canada) a partagé l'idée d'un label territorial qui couvrirait un territoire plus vaste que celui du Parc national du Fjord-du-Saguenay et qui permettrait aux communautés de ce secteur de profiter davantage de retombées touristiques. La démarche de réalisation est alors confiée à l'organisme Promotion Saguenay, chargé d'élaborer un plan de travail concernant les aspects scientifiques de l'obtention d'une telle reconnaissance. À la suite de l'analyse d'un rapport d'intervention documentant le phénomène d'implantation du label géoparc à travers le monde (Bérubé, 2015), Promotion Saguenay entreprend les démarches officielles menant à la mise sur pied du projet de géoparc, qui vise à doter la région géographique du Saguenay de ce label international.

Un géoparc est une unité territoriale regroupant un ensemble de géosites identifiés pour leur valeur géologique ainsi que pour leur potentiel de mise en

valeur. Le but premier d'un géoparc est d'intégrer la préservation et la mise en valeur d'exemples significatifs de patrimoine géologique sur un même territoire, et de les intégrer au sein d'une stratégie de développement socio-économique et culturel durable à l'échelle régionale. Une telle reconnaissance territoriale est accordée par un organisme international appelé le Global Geoparks Network (GGN) qui œuvre au nom de l'UNESCO.

Afin de constituer et de soumettre un dossier de demande d'attribution du statut de géoparc au GGN, une analyse scientifique doit être effectuée dans le but d'identifier et de détailler les divers atouts et composantes du territoire faisant l'objet de la demande de reconnaissance. Cette analyse scientifique sert à étayer la demande et à alimenter le dossier de candidature en présentant, selon une approche objective, systémique et documentée, un portrait des géosites potentiels.

L'élaboration de ce dossier d'analyse scientifique a été confiée en décembre 2015 au Laboratoire d'expertise et de recherche en plein air (LERPA) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Le LERPA a retenu une approche novatrice pour conduire cette démarche en y associant plusieurs experts disciplinaires de l'UQAC.

Une difficulté résidait dans le fait qu'il n'existe pas à proprement parler de grille méthodologique et de critères détaillés concernant l'obtention d'un statut de géoparc. Seules des lignes directrices sont disponibles, lesquelles doivent cependant être traduites en indicateurs et critères précis, afin de permettre une analyse de potentiel. Telle fut alors la première démarche scientifique conduite par le LERPA : établir, à partir des facteurs génériques conduisant à l'octroi de cette labellisation touristique internationale, une grille détaillée de critères d'évaluation permettant d'estimer le potentiel des territoires et élaborer une méthode capable d'opérationnaliser cette grille, dans le cadre d'une démarche d'ingénierie touristique.

L'ingénierie touristique correspond aux méthodes et outils employés de manière rigoureuse et systématique comme supports aux opérations complexes d'élaboration, de réalisation et de suivi des projets dans le domaine du tourisme (Tranquard, 2013). Ce cas spécifique d'ingénierie touristique a été développé dans le but de conduire une analyse exhaustive des géosites potentiels et d'évaluer leur capacité à satisfaire les critères de l'UNESCO.

2. Les géoparcs comme cadre de référence

Le cadre de référence pour la recherche a été construit à partir de l'analyse des critères définitionnels d'un géosite et d'un géoparc, tel que décrits par les principales instances officielles qui abordent cette question. La notion de géosite découle de la Convention du patrimoine mondial (CPM), mise en place par l'UNESCO en 1972. Sa définition est la suivante : « site ponctuel ou une aire de quelques m² à quelques km² qui peut s'étendre au niveau du paysage et qui possède une importance d'un point de vue géologique (minéral, structural, géomorphologique, physiographique) qui répond à un ou plusieurs critères d'exception, soit précieux, rare, vulnérable, ou menacé » (UNESCO 2000, cité par Gouvernement du Québec, 2004, p. 14).

Le concept de géoparc renvoie quant à lui au territoire destiné à « promouvoir un réseau mondial de géosites présentant des caractéristiques géologiques particulières ». Sont plus précisément visées « les formations géologiques et physiographiques et les zones strictement délimitées constituant l'habitat d'espèces animales et végétales menacées, qui ont une valeur universelle exceptionnelle du point de vue de la science ou de la conservation » (UNESCO, 2000, p. 3).

Deux principales composantes constitutives d'un géoparc peuvent ainsi être relevées :

- la présence d'un phénomène géologique et géomorphologique d'intérêt pour l'interprétation des sciences de la Terre (Poirier, 2008);
- une valeur universelle exceptionnelle au titre du patrimoine naturel et des objectifs de géoconservation (Prichonnet, 2001).

Par ailleurs, les sites exceptionnels étant forcément en nombre limité à l'échelle mondiale, le comité du patrimoine mondial de l'UNESCO, en accord avec l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), a accueilli favorablement l'idée d'élargir la « reconnaissance de sites géologiques/géomorphologiques ». La notion de géosite ou de géoparc recouvre désormais globalement toutes les preuves de notre passé, tout l'héritage qui permet d'expliquer l'état actuel de la planète (Prichonnet, 2001), incluant les paysages, la biodiversité et le patrimoine géologique.

Plus précisément, et selon les « [Lignes directrices et critères pour les sites canadiens qui demandent le statut de géoparc

membre du Réseau mondial de géoparcs » (GGN, 2010) élaborées par le Comité national canadien pour les géoparcs (un comité de la Fédération canadienne des sciences de la Terre), un site doit, pour être admissible au statut de géoparc mondial, comporter des éléments de patrimoine géologique d'importance nationale ou internationale, constitués de :

- phénomènes géologiques d'importance scientifique ou particulièrement impressionnants, panoramiques ou inhabituels;
- sites d'importance historique où des caractéristiques géologiques, des types de roches, des reliefs particuliers ou des spécimens types de fossiles ont été reconnus et décrits pour la première fois;
- exemples remarquables de caractéristiques, de structures, de fossiles, de processus, ou de reliefs géologiques;
- sites historiques où des événements culturels sont liés aux caractéristiques géologiques d'une région, par exemple, des événements liés à l'histoire de la géologie, de l'exploitation minière, et à la géologie au moment des premières vagues d'exploration et de colonisation.

On constate donc que les thèmes non géologiques (par ex. : l'archéologie, le patrimoine culturel, l'écologie, etc.) peuvent également faire partie intégrante du territoire du géoparc, particulièrement si ces thèmes peuvent être reliés au paysage historique et aux caractéristiques géologiques, et faire l'objet d'une mise en valeur éducative pour les visiteurs. Les sites d'intérêt géologique présentant une importance écologique, archéologique, historique ou culturelle sont donc des éléments appropriés dans un géoparc et leur inclusion au sein d'un territoire désigné est encouragée, ouvrant ainsi la voie à une approche multidisciplinaire de caractérisation des sites.

Par ailleurs, et selon le même document, un objectif stratégique des géoparcs est de stimuler les activités et la croissance économiques locales tout en protégeant les ressources au moyen d'un développement durable. Une idée sous-jacente est que « la notion de géotourisme découle naturellement comme levier pratique au développement régional qui cherche à diversifier ses pôles d'attraction dans une perspective globalisante de conservation ou d'exploitation équilibrée et durable, ou à tout le moins plus prudente que par le passé [...] » (Prichonnet, 2001, p. 3). Avec cette acception large des concepts

de géosite/géoparc, on se trouve donc à la croisée des chemins entre conservation et durabilité, éducation et mise en valeur.

Les grilles d'analyse et autres outils d'ingénierie touristique à développer pour favoriser l'évaluation du potentiel de géoparc du territoire du Saguenay doivent donc prendre en compte un certain nombre de paramètres clés, et doivent notamment permettre :

- d'évaluer la présence sur le territoire de phénomènes géologiques et géomorphologiques remarquables, mais d'estimer également leur caractère patrimonial dans le cadre d'une analyse multidisciplinaire inclusive, intégrant la singularité et l'importance écologique, l'archéologie, l'histoire, etc. (outils d'inventaire);
- d'évaluer le potentiel d'exploitation touristique et de mise en valeur éducative des sites inventoriés (outils d'analyse stratégique);
- d'analyser les conditions permettant au futur géoparc de stimuler les activités et la croissance économiques locales tout en protégeant les ressources au moyen d'un développement durable (outils d'analyse de développement durable).

Une démarche interdisciplinaire d'ingénierie touristique incluant des analyses multicritères et de développement durable, mobilisant des expertises diverses de l'UQAC, a dû être développée pour atteindre ces objectifs.

3. Une méthodologie alliant expertise disciplinaire, multidisciplinarité et interdisciplinarité

L'approche retenue pour procéder à l'analyse du potentiel du territoire saguenéen, et notamment pour l'identification des géosites potentiels, diffère des méthodologies majoritairement employées dans le domaine (Poirier, 2008). L'étude de la littérature abordant ces questions révèle en effet que l'analyse des composantes des géosites repose de manière traditionnelle sur l'évaluation de « l'importance géologique et géomorphologique ou géoécologique particulière [du territoire] qui sont des témoins importants de l'histoire de la Terre et donnent un aperçu sur l'évolution du

paysage et du climat » (Strasser *et al.*, 1995, p. 5, à propos des géotopes). Cette interprétation stricte cible presque exclusivement la dimension géologique (Dingwall *et al.*, 2005). Or, au regard notamment des Lignes directrices et critères pour les sites canadiens du GGN, les valeurs historiques, culturelles et autres des géosites doivent être prises en compte dans toutes les activités de gestion et de protection (Grandgirard, 1999). D'autant plus qu'une analyse liminaire a conduit à constater qu'au regard des autres géoparc existants, le territoire du Saguenay dispose notamment de sites reflétant une occupation humaine millénaire du territoire et une utilisation des ressources naturelles très originale et distinctive, en lien avec ces richesses géologiques.

Il a ainsi été considéré que le projet de Géoparc du Saguenay devait se munir d'un caractère distinctif qui servira de cadre de référence à l'analyse, à la documentation et à la réalisation du projet. Le caractère multidisciplinaire, ou multifacette, du projet est apparu comme pouvant constituer sa marque identitaire. Selon Létourneau (2008), les approches disciplinaires commencent à être vues comme étroites, comme le prouve l'appel de plus en plus fréquent à la multidisciplinarité, à l'interdisciplinarité, voire à la transdisciplinarité. Le choix d'une approche multidisciplinaire a également guidé le choix de la méthodologie retenue pour inventorier et sélectionner les géosites potentiels existant sur le territoire du Saguenay. Une démarche interdisciplinaire a également été appliquée dans l'analyse du potentiel de mise en valeur des sites, et notamment pour l'analyse du projet au regard des principes et objectifs du développement durable.

Les deux approches, multidisciplinaire et interdisciplinaire, sont ici vues comme complémentaires. Les deux impliquent de reconnaître l'apport différencié et pluriel d'autres disciplines, dans ce qu'elles ont de propre. Ces multiples perspectives contribuent à notre compréhension plus large des « objets » souvent complexes et peu réductibles à une seule chose, comme tout élément complexe (Létourneau, 2008). Les deux approches affichent clairement l'ambition d'une plus grande transversalité dans l'analyse des problématiques retenues (Dupuy, 2013).

Selon Létourneau (2008), la multidisciplinarité consiste en la mise en commun d'une pluralité de

connaissances disciplinaires qui contribuent chacune à la compréhension de l'objet. Ainsi, la multidisciplinarité peut être vue comme la juxtaposition des connaissances issues de plusieurs disciplines sur un objet (ici les géosites). Il s'agit d'une technique qui envisage un objet d'étude uniquement par la superposition de points de vue éloignés les uns des autres (Dupuy, 2013).

L'approche interdisciplinaire va toutefois plus loin en demandant un effort d'intégration de ces connaissances, dans un dialogue entre les experts disciplinaires. L'interdisciplinarité crée des situations où les disciplines collaborent et où il y a échange de méthodes et de résultats entre elles (Létourneau, 2008). Une telle démarche permet de voir ce que les disciplines connexes apportent de plus en matière de connaissance, mais aussi sur la manière d'appréhender les choses : « *Il en résulte un croisement fertile à la fois des démarches abordées et des résultats observés en vue de l'enrichissement des informations collectées, et par conséquent une compréhension plus complète, voire systémique, de l'objet étudié* » (Dupuy, 2013, p. 2). L'interdisciplinarité croise ainsi les démarches scientifiques de chaque discipline, dans une perspective plus globale.

Concrètement, deux démarches ont d'abord été réalisées. La première porte sur l'inventaire des géosites à partir de leur potentiel intrinsèque (démarche multidisciplinaire). La seconde porte sur la capacité de mise en valeur de ces géosites potentiels. Ces deux éléments doivent en effet être considérés simultanément, puisqu'il pourrait se trouver des sites comportant de nombreux attraits, mais dont l'exploitation pourrait être techniquement impossible, ce qui compromettrait leur sélection au sein du futur géoparc. Ensuite, une analyse de développement durable a été menée par l'équipe dans une perspective interdisciplinaire, incluant la mise en dialogue des différentes expertises mobilisées lors des premières démarches.

3.1. Inventaire du potentiel intrinsèque des géosites

L'approche retenue pour procéder à l'inventaire des géosites potentiels est celle proposée par Pralong (2006). Selon cette approche, la synergie possible entre patrimoine géologique/géomorphologique, écologique et historicoculturel est celle qui

est analysée et évaluée. L'idée maîtresse est que ces valeurs peuvent révéler différents usages de l'entité géologique, soit en tant que ressource paysagère, ou économique ou encore comme faisant partie du patrimoine naturel et culturel (Poirier, 2008).

Un inventaire transversal ou multithématique a ainsi porté sur différents types de patrimoines et d'attraits :

- patrimoine géologique et géomorphologique;
- patrimoine géographique (géographie physique et humaine);
- attraits écotouristiques et de tourisme d'aventure;
- patrimoine archéologique et historique;
- patrimoine biologique (faunique et floristique).

De manière générale, les sites ont été évalués à partir des attraits qu'ils constituent au regard de :

- leur rareté ou exceptionnalité : les sites retenus représentent un ou différents stades de l'histoire de l'évolution de la Terre, incluant les phénomènes biologiques et les processus géologiques actuels ou passés, et qui contribuent ou ont contribué au développement des reliefs terrestres ou les caractéristiques physiographiques ou géomorphologiques significatives (Dingwall *et al.*, 2005). Plus ces sites sont exceptionnels, plus ils sont rares (uniques) à l'échelle de la planète;
- leur représentativité : les sites retenus sont ceux qui ont un caractère exemplaire, une valeur didactique ou qui favorisent la lisibilité des phénomènes (Grandgirard, 1999). Ils fournissent un bon exemple des phénomènes géomorphologiques et géologiques observés (Pralong, 2006).

Concrètement, l'inventaire des géosites potentiels de la région du Saguenay a été réalisé par des experts universitaires des différentes disciplines mentionnées plus haut. Pour chacune de ces disciplines, des critères ont été élaborés, et les sites analysés par les experts l'ont été selon ces critères disciplinaires présentés dans le tableau 1.

| Champs disciplinaires | Critères de sélection |
|-------------------------|--|
| Géologie-géomorphologie | <p>Les sites d'intérêt sont ceux qui comportent des phénomènes géologiques et géomorphologiques uniques ou particulièrement impressionnants, en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de leur caractère inhabituel ou de leur rareté (exemples remarquables de caractéristiques, de types de roches, de reliefs particuliers, de types de fossiles reconnus, composantes hydrologiques et minéralogiques); • et/ou de leur représentativité remarquable (soit la capacité d'incarner les caractéristiques constitutives du type de site : exemple, un fjord où l'on retrouve tous les critères morphologiques qui le définissent scientifiquement). |
| Biologie | <p>Les sites d'intérêts sont ceux qui comportent des phénomènes biologiques et écologiques uniques (sites comportant des composantes biotiques et abiotiques remarquables et caractéristiques de la boréale) ou particulièrement impressionnants, en raison :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de leur caractère inhabituel ou de leur rareté : écosystème unique, présence de population faunique endémique, d'espèces protégées ou à statut particulier, etc.; • et/ou de leur représentativité remarquable (soit la capacité d'incarner les caractéristiques constitutives du type de site : exemple, une fosse à saumon où l'on retrouve tous les critères biologiques qui le définissent scientifiquement). |
| Géographie | <ul style="list-style-type: none"> • Sites significatifs pour la dynamique de peuplement des territoires (premières vagues d'exploration et de colonisation); • sites représentatifs du contexte géographique de la région; • sites comportant des attributs naturels (espaces naturels à dominante minérale, hydrologique ou forestière, écosystèmes, biodiversité) ou façonnés par l'homme (patrimoine bâti) qui constituent des aménités (attributs ou caractéristiques du site liés aux sens, au mode de perception et au vécu des « usagers ») et des attraits (paysages et reliefs uniques). |
| Histoire et archéologie | <ul style="list-style-type: none"> • Sites comportant des caractéristiques historiques, culturelles ou patrimoniales significatives représentant l'histoire géologique du territoire et des événements qui ont mené à sa construction et à son développement (événements liés à l'histoire de la géologie, de l'exploitation minière et à la géologie lors des premières vagues d'exploration et de colonisation); Sites portant des traces anciennes ou récentes de développement industriel en lien avec l'exploitation des ressources naturelles; • sites archéologiques d'importance scientifique ou particulièrement impressionnant (présence d'artéfacts et de fossiles reconnus). |
| Aventure et écotourisme | <ul style="list-style-type: none"> • Sites naturels de pratique d'activités d'aventure d'importance (plongée, cerf-volant de traction, etc.); • sites de tourisme d'aventure et d'écotourisme (via ferrata, spéléologie, etc.) |

Tableau 1 – Critères de sélection des géosites potentiels selon les champs disciplinaires

Source : Tranquard et Morin (2016).

Sur la base de ces critères, les experts concernés par ces champs disciplinaires ont réalisé, à partir de diverses sources et sans contact entre eux, un inventaire systématique des géosites potentiels existants sur le territoire saguenéen. Ces sources varient selon la discipline : bases de données spécialisées, recensions d'écrits scientifiques portant sur le territoire saguenéen, entrevues dirigées avec des acteurs du milieu, etc.

Il a par la suite été demandé aux experts de coter, au vu des informations obtenues, la rareté et la représentativité des sites analysés. Les cotes de la rareté et de la représentativité des sites s'établissent de 1 (rareté et représentativité faibles) à 10 (rareté et représentativité très importantes).

Se pose alors la question du poids relatif des évaluations des géosites potentiels selon l'angle disciplinaire

retenu. L'évaluation du potentiel intrinsèque d'un géosite se fonde en effet sur les cotes attribuées par les experts disciplinaires concernant la rareté et l'exemplarité. Or, en matière d'importance, les cinq champs disciplinaires retenus (géologie et géomorphologie, tourisme d'aventure, géographie, biologie et histoire) n'ont pas été considérés comme équipolents, ou comme ayant le même poids ou la même importance. Même si l'approche retenue se fonde sur une analyse multifacette, l'importance des attraits géologiques et géomorphologiques reste prépondérante dans un projet de géoparc. C'est la raison pour laquelle le coefficient (poids) attribué à la rareté géologique a été considéré comme plus important que la moyenne des évaluations portant sur la rareté des autres champs disciplinaires, par exemple.

Le cadre méthodologique qui sous-tend cette approche est celui de la caractérisation des attraits, méthode largement utilisée dans la réalisation des plans d'interprétation des parcs nationaux nord-américains (Tranquard, 2013). Cette méthode emprunte au modèle d'évaluation touristique de Ferrario (1979) et passe par l'utilisation d'une grille d'analyse des potentiels de mise en valeur des territoires naturels à des fins d'exploitation touristique (Dumas et Delmaire, 2002). Par ce moyen, il est notamment possible de déterminer quelles portions d'un territoire méritent d'être exploitées. Cette démarche générique a été adaptée aux exigences et spécificités du projet de géoparc et a mené à l'élaboration d'une grille d'analyse multicritère à partir de la méthode dite de la somme pondérée.

En pratique, le coefficient (poids) retenu, au regard des principes génériques d'un géoparc, pour la rareté géologique, est de 10; celui de l'exemplarité géologique, de 8. En comparaison, il a été convenu que la moyenne des évaluations portant sur la rareté des autres champs disciplinaires serait cotée sur 5; et sur 4 pour la moyenne des évaluations portant sur l'exemplarité réalisées par ces mêmes autres champs disciplinaires.

Par la suite, une cote supplémentaire a été attribuée au regard du caractère multidisciplinaire ou multifacette du géosite évalué. Concrètement, si un site a été retenu et évalué par l'ensemble des cinq disciplines, il incarne alors le caractère multifacette recherché et sera donc coté 5 sur 5. À l'inverse, un site qui ne présente un intérêt que dans un seul champ disciplinaire

sera coté 1 sur 5. Ces évaluations portant sur le potentiel intrinsèque des géosites ont au total (somme des coefficients) un poids de 32. (Réf., Tableau 2).

3.2 Évaluation de la capacité de mise en valeur et d'exploitation touristique

Au-delà du potentiel intrinsèque des géosites, d'autres considérations ont été prises en compte, car ce critère ne saurait constituer le seul paramètre à regarder pour justifier la sélection d'un site au sein d'un géoparc. Le potentiel intrinsèque d'un site correspond à ses qualités naturelles, lesquelles ne peuvent être mises en tourisme uniquement du seul fait de leur existence. Ces qualités naturelles doivent en effet pouvoir être exploitées de manière à satisfaire la demande d'une clientèle touristique dans le cadre d'un projet économique viable (Tranquard, 2013). D'où l'importance de jumeler l'évaluation du potentiel intrinsèque à une seconde évaluation qui porte sur la capacité de mise en valeur des géosites potentiels. Durant cette deuxième étape sont évaluées :

L'accessibilité physique, qui se reporte à la facilité d'accès et de visite du géosite et des éventuelles infrastructures qui le composent. C'est la facilité avec laquelle les composantes les plus attrayantes du site peuvent être observées;

La capacité de support des sites, qui concerne la fragilité aux impacts éventuels d'exploitation. Quatre éléments en permettent l'évaluation :

- la présence ou l'absence d'espèces protégées en raison de leur vulnérabilité (faune);
- la présence ou l'absence de milieux fragiles (flore);
- la présence ou l'absence d'artefacts ou de vestiges historiques;
- la fréquence et la diversité des pratiques humaines – récréatives, industrielles (ampleur des impacts).

La concentration spatiale, qui porte sur la proximité des centres urbains (le point de référence est ici le centre-ville de Ville de Saguenay – arrondissement de Chicoutimi) et inclut aussi l'éloignement relatif par rapport aux autres sites du géoparc.

La qualité du site et des infrastructures en place, qui se réfère au nombre et à la diversité des exploitants (hébergement et restauration notamment) actuellement présents sur le site ou dans un périmètre proche.

L’exploitation du site, qui est évaluée en prenant en compte le nombre et la diversité des activités de mise en valeur ou d’exploitation actuellement accessibles sur place ou dans un périmètre proche (variété des activités touristiques disponibles, par exemple).

L’accessibilité physique et la capacité de support ont été cotées sur 5, puisque leur défaut peut être considéré comme des conditions très limitatives à leur mise en valeur. Ainsi un site géologique exceptionnel qui n’est accessible par aucune voie d’accès terrestre et qui comporterait des espèces végétales menacées ne pourrait logiquement être exploité en l’état au sein d’un géoparc.

Au final, l’évaluation du potentiel intrinsèque d’un géosite (sur 32) et celle de sa capacité de mise en valeur (sur 18) permettent de quantifier sur 50 la

valeur générale de ce site à être considéré comme un géosite pouvant être intégré au Géoparc du Saguenay. Cette valeur a par la suite été traduite en pourcentage, et c’est au regard de ce pourcentage que la sélection des sites pertinents a été opérée.

Selon les pratiques établies en la matière au niveau mondial, un géoparc regroupe en effet une quarantaine de géosites en moyenne. Le nombre de géosites potentiels inventoriés sur le territoire du Saguenay étant supérieur, il a été nécessaire de procéder à une sélection des sites les plus appropriés. Pour ce faire, les cotes attribuées par les experts dans cette démarche multidisciplinaire ont été compilées dans des fiches synthèses, pour l’ensemble des géosites potentiels étudiés. C’est à partir de l’analyse de ces fiches que l’étape de sélection des géosites à plus forts potentiels a été conduite à partir de la méthode dite de la somme pondérée, ou *Weight Sum Method* (WSM), méthode qui emprunte aux méthodes d’agrégation multicritère (Schärlig, 1985). À noter que la pondération des critères est donc prépondérante dans cette méthode et qu’elle influe directement sur la qualité du choix effectué. Le tableau qui suit présente la matrice de la grille d’évaluation adaptée au projet géoparc.

| Nom du géosite : | | | | | | | |
|--------------------------------|--|-------------|------------|------------|----------|----------|---------|
| Potentiel intrinsèque | Critères d'évaluation | Coefficient | Évaluation | | | | |
| | Exceptionnalité géologique - Rareté | 10 | | | | | |
| | Représentativité géologique | 8 | | | | | |
| | Exceptionnalité autre - Rareté (moyenne des domaines hors géologie) | 5 | Aventure | Géographie | Biologie | Histoire | Moyenne |
| | | | | | | | |
| | Représentativité autre (moyenne des domaines hors géologie) | 4 | Aventure | Géographie | Biologie | Histoire | Moyenne |
| | | | | | | | |
| Capacité de mise en valeur | Caractère multifacette des attraits | 5 | | | | | |
| | Accessibilité physique (capacité de visite et d'observation) | 5 | | | | | |
| | Capacité de support (Résistance et résilience écologiques face aux impacts éventuels d'exploitation et aux risques actuels des activités humaines) | 5 | | | | | |
| | Concentration spatiale (proximité des centres urbains et des autres géosites) | 3 | | | | | |
| | Qualité du site et des infrastructures en place | 3 | | | | | |
| | Exploitation du site (offre existante) | 2 | | | | | |
| Total | | | | | | | 0 |
| Valeur générale du géosite (%) | | | | | | | 0% |
| Rang du géosite (x sur 40) | | | | | | | |

Tableau 2 – Grille d’évaluation du potentiel des géosites
Source : Tranquard et Morin (2016)

3.3 Création d'unités thématiques de mise en valeur

À partir de la liste des 50 géosites potentiels tels qu'identifiés par les experts disciplinaires, 40 ont été retenus sur la base des résultats quantitatifs générés par la méthode de la somme pondérée. Il s'agit des 40 sites dont le bilan issu de la grille d'évaluation du potentiel des géosites a produit les pourcentages les plus élevés. La carte 1 illustre le positionnement spatial des 40 géosites sur le territoire du Saguenay.

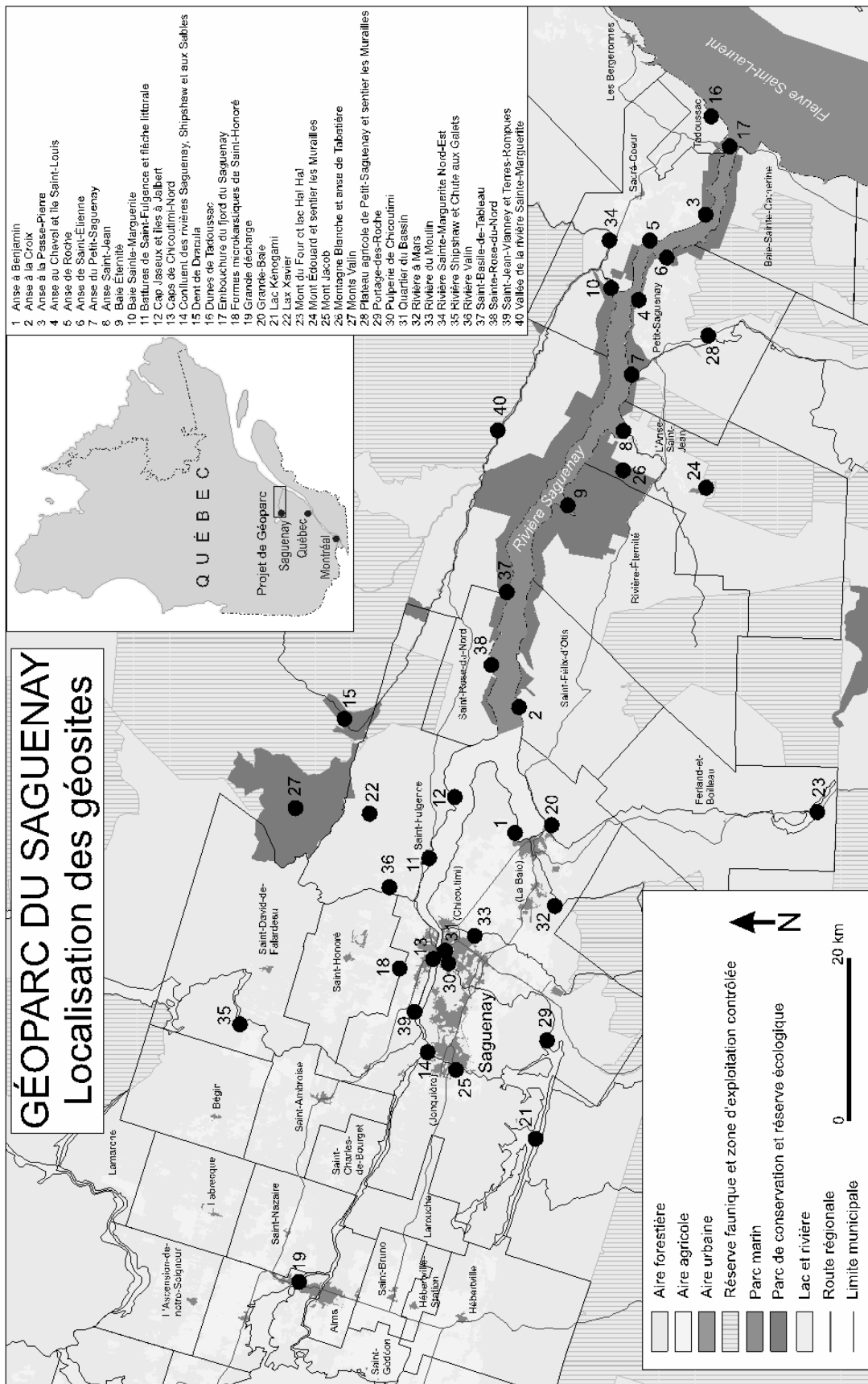
La sélection des 40 géosites qui pourraient composer le futur Géoparc du Saguenay a relevé jusqu'à présent d'une analyse essentiellement quantitative. Celle-ci peut toutefois être prolongée par une analyse plus qualitative qui vise à concevoir une identité thématique propre au géoparc sur la base des similitudes entre les sites retenus. Ces géosites peuvent en effet être regroupés en « unités d'exploitation » ou « unités de mise en valeur », qui représentent une association de sites autour d'une thématique patrimoniale dominante. Il s'agit, après l'inventaire et la caractérisation des attraits selon le modèle d'évaluation touristique de Ferrario (1979) d'une part, et la sélection des sites au moyen d'une grille d'analyse des potentiels de mise en valeur d'autre part, de la troisième étape de la méthodologie retenue. À partir du moment où le potentiel de géosite des différents sites est avéré, il convient de capitaliser sur leurs attraits principaux en regroupant ceux étant le plus apparentés pour en faciliter notamment la visite par les futurs géotouristes. Cette dernière est largement utilisée dans la réalisation des plans d'interprétation des parcs nationaux nord-américains (Tranquard, 2013; Dumas et Delmaire, 2002) et sa mise en œuvre va conduire à valoriser le caractère distinctif du géoparc du Saguenay.

Concrètement, il est proposé de créer cinq unités de mise en valeur faisant chacune ressortir une thématique dominante et unique. Les géosites dont les attraits cadrent le plus avec cette thématique dominante sont intégrés à l'unité de mise en valeur. Le Géoparc du Saguenay aura ainsi une identité globale distincte, mais qui se déclinera en cinq composantes thématiques. Ces unités pourront par la

suite devenir des « routes » ou parcours touristiques. Il s'agit là d'une approche essentiellement marketing, mais qui contribue également à rehausser de manière plus générale l'identité territoriale du géoparc. Les unités proposées sont les suivantes :

- (1) **Empreinte du temps** : regroupe des géosites pour lesquels la composante géomorphologique prime. L'attrait principal réside dans les paysages, marqués par les dynamiques géologiques et sculptés par le temps;
- (2) **Colonisation et culture régionale** : regroupe des géosites qui ont en commun de raconter ou d'incarner une part de l'histoire régionale et d'illustrer, par les activités humaines qui y ont eu cours ou qui s'y réalisent encore actuellement, le lien étroit entre la nature et la dynamique de colonisation et de peuplement du territoire;
- (3) **Développement industriel** : regroupe des géosites qui illustrent le génie humain déployé pour favoriser l'exploitation des ressources naturelles propres au territoire;
- (4) **Écotourisme** : regroupe des géosites qui, par leur nature et leur écologie (entendue au sens des dynamiques écosystémiques) particulières qui s'y retrouvent, illustrent certaines caractéristiques emblématiques et identitaires du territoire saguenéen : la convergence des milieux forestier et marin, le fjord, la boréale, etc. Sont donc concernés des sites qui présentent des milieux relativement peu perturbés et qui sont propices à l'observation et à l'appréciation de la nature et à la sensibilisation des clientèles touristiques;
- (5) **Aventure** : regroupe des géosites plus isolés propices à la pratique d'activités de découverte ou d'activités sportives nécessitant un certain engagement physique et qui misent sur la nature particulière de l'environnement physique (parois d'escalade, eau vive, etc.).

Ces catégories ne sont bien évidemment pas exclusives les unes des autres, au sens où un même site peut faire partie de plusieurs unités thématiques en raison de son caractère multifacette.



Carte 1 – Géoparc du Saguenay – Localisation des géosites

Source : Tranquard et Morin, 2016

Conception graphique : Carl Brisson, LERGA, UQAC, 2016

4. Analyse du projet au regard des objectifs de développement durable

Le travail d'analyse préparatoire à un dépôt de demande d'attribution du statut de géoparc a également conduit à procéder à l'évaluation de la capacité du projet de s'inscrire dans une démarche de développement durable. Outre qu'il s'agit d'un des critères principaux du GGN, cette évaluation s'inscrit dans une approche intégrée de développement touristique, comme celle mise sur pied par les auteurs (Tranquard, 2013).

Le concept de développement durable est aujourd'hui particulièrement structurant dans les politiques nationales de développement comme dans les stratégies régionales de développement territorial. Il n'y a pratiquement plus de projet touristique d'envergure qui ne l'intègre, dans sa planification ou dans son cahier des charges, d'une part parce que plusieurs gouvernements l'ont inscrit dans leurs stratégies et politiques et, d'autre part, parce qu'il constitue un thème sociétal porteur. Une difficulté tient cependant à la distance qui subsiste entre les déclarations d'intention des politiques et son application à l'aide de moyens appropriés. Un autre constat, concernant la gestion quotidienne de l'entreprise touristique, qui souhaite tendre vers un développement durable, témoigne d'un décalage entre la théorie et la mise en application de son cadre de référence (Vernon *et al.*, 2005).

L'application du cadre de référence du développement durable (DD) au secteur touristique n'est en effet pas aussi « naturelle » que d'aucuns pourraient l'envisager (Clarimont et Vlès, 2008 : XXI). La réflexion sur la durabilité, y compris environnementale, dans le domaine du tourisme de nature notamment, prend corps dans un contexte particulier où la complexité de sa construction fragilise sa mise en œuvre. Cette problématique est d'autant plus aiguë dans les cas de l'écotourisme, du tourisme de nature et du géotourisme, où la qualité de l'environnement joue un rôle central.

Le tourisme est par ailleurs, et de manière générale, un secteur économique ancré sur le territoire. Il est largement tributaire des dynamiques de développement qui émergent aux niveaux local et régional, en plus d'être impacté par les stratégies nationales. Cette pluralité d'échelles et leur nécessaire emboîtement tiennent au fait qu'un produit touristique

doit bénéficier, pour fonctionner, de l'attractivité du site d'accueil et plus globalement de celle de la région et du pays où il s'implante (Lew, 1987; Gagnon, 2007). Ainsi, toute forme de changement planifié, qu'il s'agisse de projets de développement ou de stratégies territoriales, privés ou publics, a des conséquences touristiques. Parallèlement, toute démarche d'optimisation et de développement durable du tourisme pourrait impacter favorablement la dynamique de développement du territoire où l'activité se déploie. Ceci fait de l'opérationnalisation du tourisme durable une problématique s'inscrivant dans la structuration des espaces régionaux et, conséquemment, une problématique nouvelle de développement territorial.

Dans ce double contexte, l'analyse des conditions d'opérationnalisation du projet géoparc comme démarche de développement territorial et durable tend à se justifier. Cette analyse doit ainsi être conduite ici en tenant compte du territoire sur lequel le développement touristique doit être réalisé. Elle doit aussi s'intéresser aux spécificités d'un développement de type géotouristique. Les lignes qui suivent précisent ainsi la démarche retenue ainsi que les conclusions de l'analyse produite.

4.1 Présentation de l'approche

L'analyse de développement durable du projet de Géoparc du Saguenay a été effectuée à partir d'une grille d'analyse simplifiée, dérivée de la Grille d'analyse de développement durable (GADD) mise au point par la Chaire en éco-conseil de l'Université de Québec à Chicoutimi. Elle a été historiquement appliquée par plusieurs collectivités locales au Canada, par des entreprises, puis elle a été bonifiée et adaptée pour l'évaluation de toute politique nationale, régionale, locale ou sectorielle. La GADD répond au souci de doter les acteurs de terrain des outils dont ils ont besoin pour jouer pleinement leur rôle dans ce contexte. La grille permet d'évaluer un plan, un programme ou un projet de développement, une démarche ou une stratégie, aux niveaux national, régional ou sectoriel, existants, programmés ou envisagés, dans le but de les bonifier pour qu'ils respectent davantage les objectifs et les principes de développement durable. Une longue maturation de cet outil et l'élaboration d'outils dérivés, nourries par la recherche et la pratique sur les trois dernières décennies, garantissent la

prise en compte du développement durable dans ses multiples dimensions.

L'approche d'analyse mise en œuvre pour réaliser ce mandat consiste à développer une grille d'analyse spécifique au projet, grille qui s'interroge sur la quarantaine d'enjeux du développement durable répartis en

six dimensions : enjeux sociaux, écologiques, économiques, éthiques, culturels et de gouvernance (voir la figure 1). Ces enjeux correspondent aux 40 thèmes de la version 2016 de la GADD, et font notamment référence aux 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés en 2015 par l'Assemblée générale des Nations Unies dans le cadre de leur programme de développement durable à l'Horizon 2030.

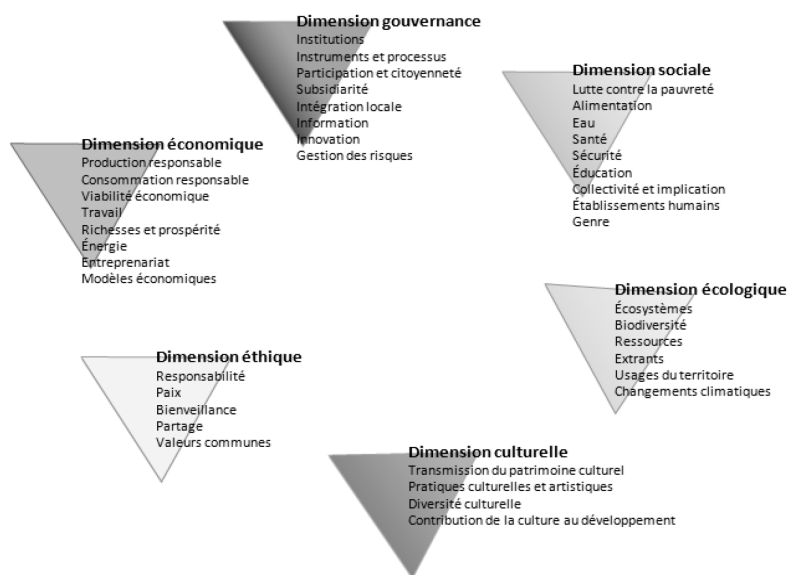


Figure 1 – Quarante thèmes évalués dans l'analyse de développement durable

L'utilisation de cet outil s'inscrit dans une perspective d'analyse systémique de durabilité, un champ de compétence émergent qui permet de mettre en perspective les dimensions multiples d'un projet, les synergies et les antagonismes entre les objectifs, l'identification des actions à mettre en œuvre pour les atteindre et la mesure des progrès accomplis. Les analystes doivent ainsi identifier les priorités, les synergies, les contradictions, les forces, les faiblesses et les opportunités du projet pour appliquer le développement durable avec les diverses parties prenantes.

4.2 Méthodologie d'analyse de développement durable

La première étape de la démarche consiste à former l'équipe d'analyste, une équipe constituée en fonction du contexte et des objectifs de l'analyse. Pour couvrir l'ensemble des dimensions, des représentants d'horizons divers, avec des expertises complémentaires, doivent être réunis pour l'analyse. Pour

ce faire, l'équipe du projet a invité des représentants de différents champs disciplinaires de l'UQAC. Les rencontres d'analyse regroupaient l'ensemble des analystes, de manière à concrétiser l'approche interdisciplinaire propre au développement durable. Il est à noter que les personnes constituant ce groupe d'experts étaient déjà familières avec le projet, ayant participé à l'évaluation des géosites.

L'analyse de développement durable porte sur le projet de Géoparc du Saguenay dans son ensemble, incluant la démarche de gestion du projet, la nature des géosites potentiels et leur regroupement en unités thématiques. Les géosites n'ont pas été analysés de manière individuelle. Aux fins de l'analyse, les principaux documents utilisés furent

- *Les lignes directrices et critères pour les sites canadiens qui demandent le statut de géoparc membre du Réseau mondial de géoparcs (GGN) de septembre 2010;*

- le devis de travail du projet de Géoparc du Saguenay – développement du volet scientifique (LERPA, 2015);
- l'ensemble des fiches des géosites potentiels documentant les éléments d'intérêt géologique, biologique, historique, géographique, les activités de tourisme et d'aventure et les infrastructures disponibles;
- les propositions de regroupement en unités thématiques.

Bien que l'analyse porte sur le projet dans son ensemble, les fiches des géosites permettent aux analystes d'identifier les éléments essentiels à l'évaluation.

L'exercice d'évaluation est constitué de trois étapes distinctes que sont i) la pondération; ii) l'évaluation; iii) l'interprétation et l'analyse. Cette section détaillera ces trois étapes.

Une première étape de pondération permet de calibrer la grille aux réalités et au contexte particulier du projet de Géoparc du Saguenay. Les enjeux pondérés doivent refléter les intérêts prioritaires des parties prenantes, dans une perspective interdisciplinaire. L'équipe de pondération a dû déterminer l'importance de chaque thème à l'aide de la question suivante : Ce thème est-il indispensable, important ou souhaitable pour le succès du projet de Géoparc du Saguenay? Des valeurs numériques de 1 à 3 sont utilisées pour déterminer la pondération :

1. Thème **souhaitable** : le thème n'est pas jugé important, ou non prioritaire.
2. Thème **important** : thème nécessaire, sans figurer parmi les enjeux critiques du projet.
3. Thème **indispensable** : thème essentiel qui figure parmi les enjeux critiques du projet.

Les pondérations ont été établies par consensus. Lors de la rencontre de pondération, un dialogue a été entamé pour chacun des thèmes et les participants ont échangé sur l'importance à leur accorder. L'animation a été effectuée par l'éco-conseiller et ce dernier a noté dans la grille les éléments de discussion sur la pondération.

L'évaluation des thèmes s'effectue ensuite sur la base des connaissances acquises. Il s'agit d'une étape indépendante de la pondération. Une

échelle de mesure en six points a été utilisée pour l'évaluation où :

- 0 : Le projet aura des impacts négatifs sur ce thème, sans mesures d'atténuation prévues;
- 1 : Ce thème n'est pas pris en compte par le projet, mais ce dernier est sans impact sur le thème;
- 2 : Ce thème est peu considéré, mais le projet est susceptible d'avoir des impacts positifs indirects sur le thème;
- 3 : Ce thème est pris en compte, avec quelques actions prévues, mais sans se démarquer particulièrement;
- 4 : Ce thème est bien pris en compte, avec des actions concrètes et quelques éléments innovants, des impacts positifs sont attendus;
- 5 : Ce thème est fortement pris en compte, avec des innovations et des mesures concrètes, des impacts positifs forts sont attendus, le projet fait figure d'exemplarité.

Les évaluations ont aussi été déterminées par consensus. Un échange sur les éléments déjà présents dans le projet ainsi que sur les pistes d'améliorations potentielles orientait les évaluations pour chacun des thèmes. Tous ces éléments ont été notés dans la grille et serviront à l'étape de l'analyse. Un comité formé de professeurs et de professionnels de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) a effectué la pondération, dans une approche interdisciplinaire, des 40 thèmes sous la supervision de la Chaire en éco-conseil de l'UQAC. Un groupe plus restreint, constitué de membres de la Chaire en éco-conseil et du LERPA, a procédé à l'évaluation des thèmes.

L'interprétation des résultats et l'analyse permettent d'identifier les forces et les faiblesses du projet en matière de développement durable. Sont soumises à l'interprétation les notes globales (moyennes pondérées) calculées pour chaque dimension, qui peuvent être affectées négativement, non prises en compte, ou prises en compte faiblement ou fortement. L'interprétation des résultats vise à souligner les éléments du projet qui contribuent fortement à l'atteinte des objectifs du développement durable, mais également à identifier les lacunes du projet en la matière.

L'analyse permet d'identifier les thèmes sur lesquels la priorité devrait être mise afin d'améliorer la performance du projet en matière de développement durable. Un croisement de la pondération et de l'évaluation permet de générer un

indice de priorisation. Plus un thème est pondéré élevé et peu performant, plus il sera nécessaire d'apporter des améliorations au projet pour prendre en considération le thème. La figure 2 présente l'algorithme de priorisation des thèmes.

| | | | | | | | |
|-------------|---|------------|------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
| Pondération | 3 | Agir | Agir | Améliorer | Long terme | Optimiser | Mise en valeur |
| | 2 | Agir | Améliorer | Long terme | Satisfaisant | Optimiser | Mise en valeur |
| | 1 | Améliorer | Long terme | Satisfaisant | Satisfaisant | Mise en valeur | Mise en valeur |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | Évaluation | | | | | |

| | |
|------------------------------------|---|
| Actions ciblées incontournables | Situation satisfaisante |
| Mesures d'amélioration nécessaires | Optimisation et mise en valeur |
| Propositions sur le long terme | Mise en valeur comme élément exemplaire |

Figure 2 – Évaluation des priorisations

4.3 Résultats

Les résultats globaux (Tableau 3 et Figure 3) démontrent que toutes les dimensions du développement durable sont prises en considération de manière satisfaisante dans le projet de Géoparc du Saguenay, avec des évaluations moyennes supérieures à 60 %. Les résultats indiquent notamment

que la dimension gouvernance est fortement considérée (80 %). Les dimensions écologique (77 %) et éthique (78 %) sont intégrées de manière très satisfaisante dans le projet. Les dimensions sociale et économique se démarquent moins avec une évaluation moyenne de 61 %, et des améliorations mériteraient d'être apportées pour les thèmes associés à ces deux dimensions.

| | | |
|------------|---------------------|---------------------|
| Projet : | Géoparc Saguenay | |
| Date : | 16 août 2016 | |
| DIMENSION | Pondération moyenne | Performance moyenne |
| SOCIALE | 2,1 | 61 % |
| ÉCOLOGIQUE | 3,0 | 77 % |
| ÉCONOMIQUE | 1,9 | 61 % |
| CULTURELLE | 2,3 | 69 % |
| ÉTHIQUE | 1,6 | 78 % |
| GOVERNANCE | 2,9 | 80 % |

Tableau 3 – Résultats globaux de l'analyse de développement durable

De leur côté, les pondérations moyennes sont très hétérogènes. Les dimensions écologique (3) et gouvernance (2,9) sont celles qui apparaissent les plus importantes pour le comité. D'un autre côté, les dimensions éthique (1,6) et économique (1,9) sont

celles qui sont globalement jugées les moins importantes. Les pondérations moyennes pour les dimensions sociale (2,1) et culturelle (2,3) démontrent qu'il est malgré tout nécessaire de considérer ce type d'enjeux dans le projet de Géoparc du Saguenay.

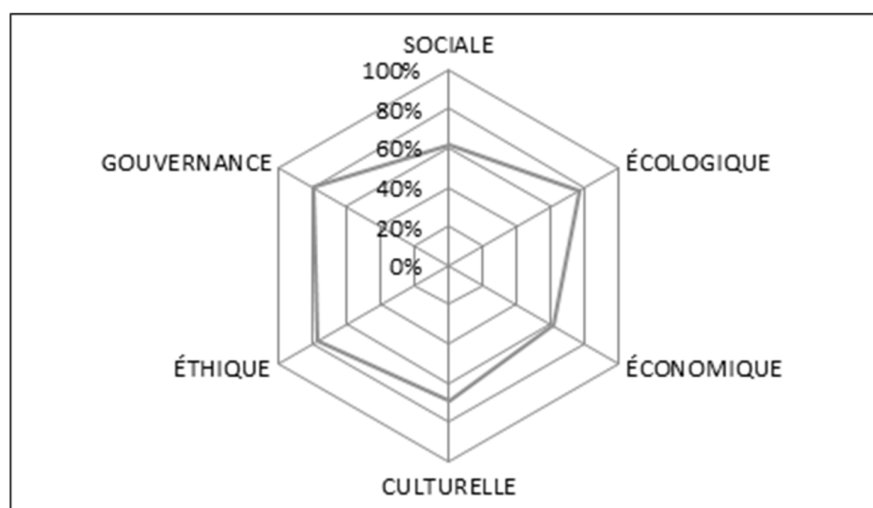


Figure 3 – Résultats globaux

La figure 4 présente la distribution des priorisations, qui est en fonction du croisement de la pondération et de l'évaluation selon le mécanisme présenté à la figure 2. On peut y remarquer qu'il est incontournable de cibler des actions d'améliorations pour trois thèmes : « Sécurité » de la dimension sociale, « Changements climatiques » de la dimension écologique et « Gestion du risque » de la dimension gouvernance.

Des recommandations ont été proposées pour améliorer les performances du projet pour ces trois thèmes jugés prioritaires pour l'équipe d'analyse. Certaines de ces propositions sont transversales et multidimensionnelles, c'est-à-dire que leur mise en œuvre permettrait de bonifier plus d'un thème, dans plus d'une dimension.

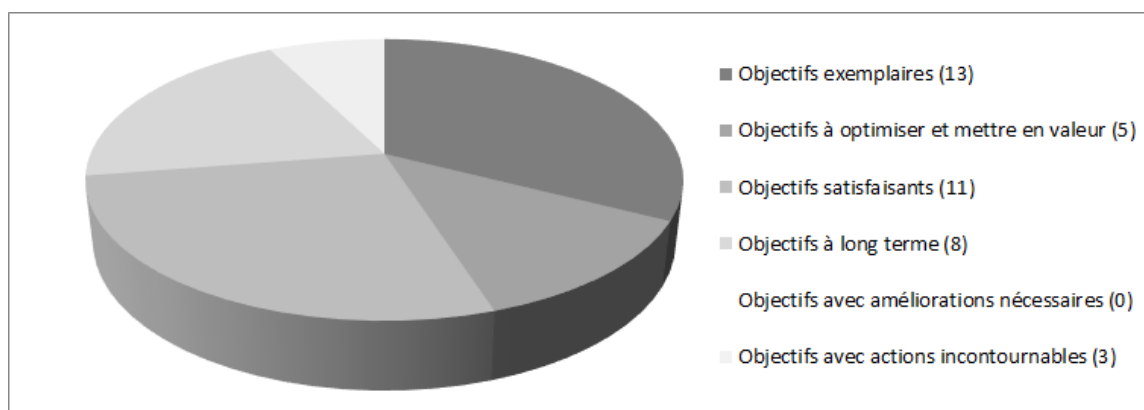


Figure 4 – Distribution des thèmes selon leur niveau de priorité

D'un autre côté, 13 thèmes sont considérés de manière exemplaire et sont autant de points forts que les promoteurs pourront mettre en valeur afin de démontrer la pertinence et l'originalité du projet de Géoparc du Saguenay, notamment en matière de

développement durable. Le tableau 4 présente des exemples d'arguments qui pourraient être mis de l'avant pour démontrer le caractère exemplaire de cette prise en compte pour certains de ces 13 thèmes.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Dimension sociale | |
| Santé | Les activités de découverte sont à l'extérieur, en plein air, et impliquent de faire de l'activité physique. Promotion de plusieurs sports, pour tous les âges, dans une diversité de sites accessibles pour tous. |
| Dimension écologique | |
| Écosystèmes | La démarche scientifique suppose le développement de connaissances sur les écosystèmes, et la mise en valeur de la qualité écologique des sites. L'évaluation de la capacité de support des écosystèmes a été faite et les éléments à préserver sont notés. |
| Usages du territoire | Le projet n'interfère pas de manière importante avec les autres usages, et peut même favoriser une répartition optimale du tourisme sur le territoire. En regroupant les sites en unités thématiques, il est possible de faire connaître des sites moins fréquentés, de manière à mettre en valeur la diversité des paysages. |
| Dimension économique | |
| Richesse et prospérité | Le concept du tourisme durable est mis de l'avant, amenant des retombées pour plusieurs capitaux : écologiques, connaissances, compétences, fierté, emplois, etc. Les retombées seront surtout locales, minimisant les fuites de capitaux à l'extérieur de la région. |
| Dimension culturelle | |
| Transmission du patrimoine culturel | Le projet propose la mise en valeur de l'histoire régionale, de l'évolution de l'occupation du territoire, de la culture autochtone. |
| Dimension éthique | |
| Responsabilité | Le projet mise sur la sensibilisation au rôle de l'humain par rapport à la nature. Le projet vise l'éducation et la sensibilisation à la nature, à l'histoire, aux autochtones, etc. Une démarche interdisciplinaire est utilisée pour favoriser les échanges et prises de conscience. |
| Dimension gouvernance | |
| Intégration locale | Le projet se construit autour des richesses locales, en mettant en valeur les éléments caractéristiques de chaque collectivité. Chaque site garde son mode de gestion autonome. |
| Innovation | La démarche de recherche propose une appropriation et une approche originale de la dénomination de géoparc (scientifique, multidisciplinaire, par unités thématiques). |

Tableau 4 – Éléments exemplaires en matière de développement durable

L'analyse de développement durable du projet de géoparc, réalisée à l'aide d'une approche interdisciplinaire, a donc permis de dégager certaines recommandations, qui visent d'abord à rendre honneur aux qualités du projet de Géoparc du Saguenay, mais également à corriger des lacunes sur certains enjeux importants associés au développement durable, notamment sur les trois thèmes critiques, mais aussi sur

des enjeux où la réponse du projet est déjà bonne, mais qui devraient faire l'objet d'amélioration à long terme ou de consolidation.

L'approche interdisciplinaire et le dialogue entre les experts ont permis l'identification de mesures de bonifications multidimensionnelles, capitalisant sur

les synergies entre les dimensions du développement durable pour obtenir des impacts positifs sur plusieurs aspects du projet. Les mesures proposées ont été présentées en trois niveaux d'action (gestion

globale du projet, gestion des géosites et communication et promotion du géoparc). Le tableau 5 illustre quelques exemples de recommandations en précisant les thèmes qui s'en trouveraient positivement affectés.

| Gestion globale du projet | |
|---|---|
| Recommandations | Thèmes positivement affectés |
| Définir clairement et rapidement la structure de gouvernance du géoparc, en favorisant la création d'un organisme crédible avec une équipe compétente et multidisciplinaire. | Viabilité économique (économie), institutions, subsidiarité et gestion du risque (gouvernance). |
| Identifier des partenaires pertinents pour assurer une plus grande portée et une pérennité au projet. Cibler notamment des partenaires financiers, des partenaires institutionnels, le milieu de l'éducation, le milieu de la santé, le milieu culturel, le secteur du tourisme, etc. | Santé (social), viabilité économique (économie), participation et citoyenneté, institution, intégration locale (gouvernance). |
| Gestion des géosites | |
| Recommandations | Thèmes positivement affectés |
| Favoriser le développement d'activités quatre saisons pour assurer un intérêt du géoparc sur l'ensemble de l'année. | Lutte contre la pauvreté (social), emploi (économie), partage (éthique). |
| Proposer des tarifs préférentiels pour la clientèle régionale afin d'assurer l'accessibilité des collectivités de la région aux géosites. | Lutte contre la pauvreté (social), bienveillance, partage (éthique). |
| Communication et promotion du Géoparc du Saguenay | |
| Recommandations | Thèmes positivement affectés |
| Mettre en place des éléments d'éducation sur l'importance de l'eau, aux niveaux géologique, historique, économique, environnemental, d'occupation du territoire, etc. | Eau (social), usages du territoire (écologie), transmission du patrimoine culturel (culture). |
| Faire la promotion des activités artistiques et culturelles en périphérie des géosites, et mettre en valeur la richesse du patrimoine culturel régional. | Transmission du patrimoine culturel, pratiques artistiques et culturelles, contribution de la culture au développement (culture), emploi (économie), partage (éthique). |

Tableau 5 – Recommandations concernant la gestion du projet

Les résultats de l'analyse démontrent que toutes les dimensions du développement durable qui ont été évaluées sont considérées dans le projet de Géoparc du Saguenay. Toutefois, l'analyse de développement durable est un exercice qui s'intègre dans un processus d'amélioration continue. Dans le cas présent, l'analyse du projet est réalisée en amont du dépôt de candidature. Les résultats de l'analyse devraient permettre d'alimenter les réflexions du porteur de projet et des différentes parties prenantes sur les enjeux et les améliorations potentielles pour assurer une prise en compte systémique du développement durable.

5. Proposition d'une démarche intégrée d'analyse multicritère pour l'évaluation du potentiel des territoires

Une étude récente (Tranquard, 2013) a permis de relever qu'en pratique, l'ingénierie utilisée durant la conception de bon nombre de projets touristiques porte uniquement sur l'évaluation des possibilités de valorisation du territoire à des fins d'exploitation, sans tenir nécessairement compte de l'application des principes et objectifs de développement durable au projet. Les méthodes mises en œuvre pour atteindre l'objectif d'explo-

tation (caractérisation des attraits, étude de marché, analyse de faisabilité technique, par exemple) ne sont par ailleurs pas abordées selon un processus séquentiel, mais utilisées la plupart du temps de manière non systématique, selon les projets.

Sur la base de ces analyses, il est proposé ici que les méthodes favorisant l'évaluation du potentiel de mise en tourisme d'un territoire et celles favorisant l'évaluation de la contribution d'un futur géoparc aux objectifs de développement durable puissent opérer de manière systémique et séquentielle, de façon à rendre une démarche d'ingénierie écotouristique cohérente et efficiente, dans une approche tour à tour disciplinaire, multidisciplinaire et interdisciplinaire.

Telle est notre proposition contributive : modéliser une démarche d'analyse multicritère pour l'évaluation du potentiel des territoires afin de satisfaire les critères d'un géoparc. La modélisation étant envisagée comme une construction intellectuelle destinée à saisir, à « cartographier », un

processus, une dynamique ou une logique d'action, dans le but d'en appréhender les composantes et de les traduire en une vision synthétique.

La figure qui suit synthétise donc les méthodes détaillées précédemment en les replaçant dans une logique intégrée et séquentielle permettant d'opérationnaliser en l'optimisant la démarche consistant à évaluer la capacité d'un territoire de rencontrer l'ensemble des exigences visant à l'octroi du label géoparc. Cette approche générique, relevant de l'ingénierie touristique, permet par ailleurs de tenir compte des particularités du territoire sur lequel elle pourrait être employée.

Cette démarche, qui intègre à la fois les concepts d'analyse multicritère, d'analyse systémique de durabilité et d'ingénierie touristique permet de mettre en dialogue les connaissances du territoire d'une diversité d'experts disciplinaires, dans une démarche interdisciplinaire, afin de bien cerner l'ensemble des potentialités d'un territoire à mettre en valeur.

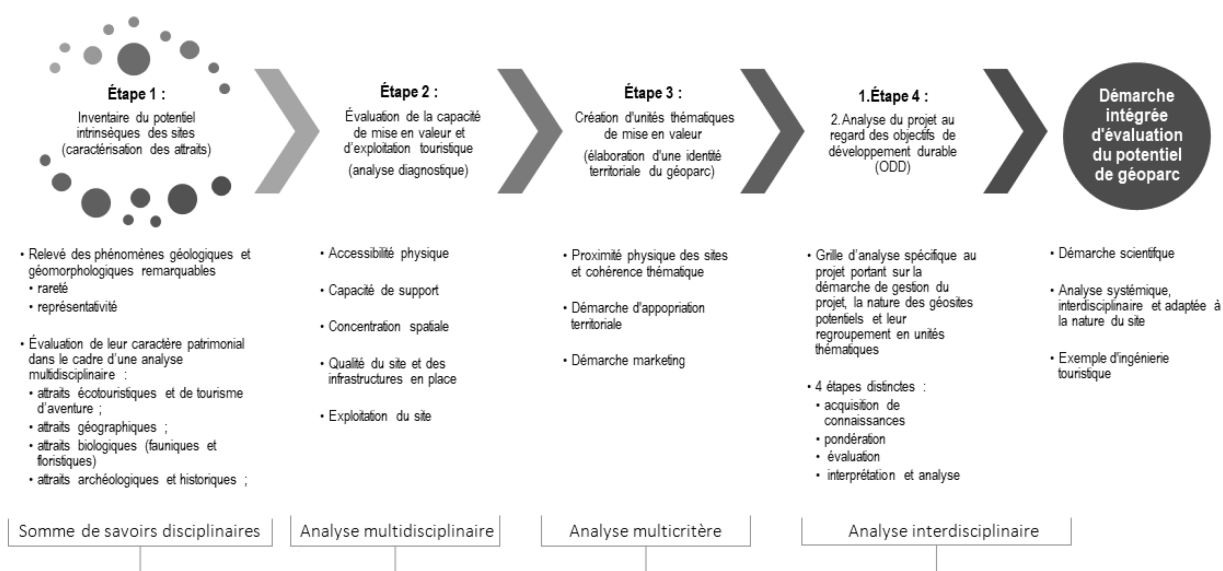


Figure 5 – Méthodologie d'analyse multicritère pour l'évaluation du potentiel d'un territoire afin de satisfaire les critères d'un géoparc
Source : Tranquard et Riffon (2018)

Conclusion

À l'origine de la réflexion portant sur l'acquisition du statut de géoparc reposait l'idée de favoriser le développement touristique des communautés du territoire du Saguenay autour d'un label reconnu internationalement. Le statut de géoparc constitue en effet à la fois une reconnaissance mondiale de spécificités géologiques et un produit d'appel pour les visiteurs. C'est aussi une marque de commerce qu'il faudra savoir créer, incarner et mettre en marché.

Conduire l'ensemble de ces démarches nécessite de disposer d'un nombre important d'informations concernant l'état de l'offre et de la concurrence, les tendances du marché et l'état de la demande, le profil des visiteurs, l'évaluation du potentiel géotouristique et des attraits, etc. En analysant précisément ce dernier point, la présente démarche a comme vocation de contribuer à la création de l'identité du Géoparc du Saguenay.

Pour y parvenir, les méthodes scientifiques sollicitées se sont inscrites dans une logique systémique où différents champs et experts disciplinaires ont été interpellés et ont conduit à mettre en perspective leurs résultats dans le cadre d'une analyse multicritère, couplée à une analyse de développement durable. La

démarche d'analyse réalisée ici se fonde sur une approche novatrice, car multifacette, qui s'est traduite par la proposition du regroupement de certains géosites au sein d'unités thématiques. Ces unités sont à la fois très emblématiques du territoire, et distinctives à l'échelle mondiale. L'approche scientifique retenue a également intégré les préoccupations les plus récentes concernant le développement durable, évaluées et analysées grâce à des outils scientifiques qui ont fait leur preuve dans des démarches similaires de développement territorial.

Le présent article constitue une synthèse de la démarche d'analyse portant sur le potentiel du territoire du Saguenay à acquérir le statut de géoparc. Ce potentiel ne pourra toutefois s'actualiser que si un certain nombre de conditions générales sont remplies. À titre d'exemple, l'analyse de développement durable produite ici n'est pas une fin en soi. C'est un outil qui doit être intégré dans une démarche plus globale. Une fois l'analyse de développement durable complétée, il est pertinent d'y donner suite en proposant des pistes de bonification pour les objectifs les plus critiques révélés par l'analyse. La présente démarche, ancrée dans une approche interdisciplinaire, aura déjà su mobiliser une diversité d'experts dans une logique de dialogue et de collaboration.

RÉFÉRENCES

- Ashworth G. et Kavaratzis, M. (2009). Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand Management*, 16(8), 520–531.
- Bérubé, P. (2014). *Projet d'implantation du géoparc du Saguenay*. Rapport d'intervention adressé à l'Université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en études et interventions régionales.
- Clarimont, S. et Vlès, V. (2008). L'intégration tardive et hésitante du tourisme dans le champ du développement durable. Dans *Tourisme durable en montagne : entre discours et pratique* (p. XVII-XXVII). La Plaine-Saint-Denis, France : AFNOR.
- Comité national canadien pour les géoparcs (2010). *Lignes directrices et critères pour les sites canadiens qui demandent le statut de géoparc membre du Réseau mondial de géoparcs (GGN)*. Repéré à http://0101.nccdn.net/1_5/1c3/188/126/Canadian-Geopark-Guidelines_French.pdf
- Dingwall, P., Weighell, T. et Badman, T. (2005). Geological world heritage: a global framework; A contribution to the global study of world heritage natural sites. Protected area program, IUCN. Repéré à www.iucn.org/glthemes/wcpa/pubs/pdfs/heritage/geology.pdf.
- Dumas, M. et Delmaire, Y. (2002). Méthodologie du plan d'interprétation. Guide de rédaction. *Cahier technique d'espace naturel régional*, (2).
- Dupuy, L. (2013). *Co, multi, inter, ou trans-disciplinarité? La confusion des genres*. CIEH-UPPA.
- Ferrario, F. (1979). The evaluation of tourist resources: An applied methodology. *Journal of Travel Research*, 17(3), 18–22.
- Gagnon, S. (2007). Attractivité touristique et « sens » géo-anthropologique des territoires. *Téoros*, 26(2), 5–11.
- Global Geoparks Network (GGN), (2010), lignes directrices et critères pour les sites canadiens qui demandent le statut de géoparc membre du Réseau mondial de géoparcs (GGN), 17 p. Repéré à http://0104.nccdn.net/1_5/1c3/188/126/Canadian-Geopark-Guidelines_French.pdf

-
- Gouvernement du Québec (2004). Premier colloque du Patrimoine géologique du Québec. Montréal, Québec : Bibliothèque nationale du Québec, édité par G. Prichonnet et M.A. Bouchard.
- Grandgirard, V. (1999). L'évaluation des géotopes. *Geologia Insubrica*, (4), 59–66.
- Lew, A. A. (1987). A framework of tourist attraction research. *Annals of Tourism Research*, (14), 553–575.
- Meyronin, B. (2009). *Le marketing territorial*. Paris, France : Vuibert.
- Marcotte, P. et al. (2011). Branding et labels en tourisme : réticences et défis. *Management & Avenir*, 7(47), 205–222.
doi : 10.3917/mav.047.0205
- Poirier, B. (2008). *Identification, évaluation et sélection de géosites potentiels le long du sentier national du Québec dans la MRC des Laurentides : une contribution à l'offre écotouristique régionale des municipalités de Labelle et de la Conception*. (Mémoire de maîtrise inédit) Université du Québec à Montréal. Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/1289/1/M10518.pdf>
- Pralong, J-P. (2006). *Géotourisme et utilisation des sites naturels d'intérêts pour les sciences de la Terre. Les régions de Crans-Montana-Sierre (Valais, Alpes suisses) et Chamonix-Mont-Blanc (Haute-Savoie, Alpes françaises)*. (Thèse de doctorat inédite). Université de Lausanne.
- Prichonnet, G. (2001). *La notion de géosites et géoparc et son application à la stratégie québécoise sur les aires protégées. Rapport de l'Association professionnelle des géologues et géophysiciens du Québec (APGGQ) au sous-ministre des Ressources naturelles*. Québec, Québec : MRNQ.
- Riffon, O. et Tremblay, D. (2016). Rapport d'analyse de développement durable : Projet de Géoparc du Saguenay. Saguenay, Québec : Laboratoire d'expertise et de recherche en plein air (LERPA).
- Schärli, A. (1985). *Décider sur plusieurs critères, panorama de l'aide à la décision multicritère*. Lausanne, Suisse : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Strasser A., Heitzman, P., Jordan, P., Stapfer, A., Stürm, B., Vogel, A. et Weidmann M. (1995). *Géotopes et la protection des objets géologiques en Suisse: un rapport stratégique*. Fribourg, Suisse : Groupe de travail suisse pour la protection des géotopes.
- Tranquard, M. (2013). Opérationnalisation des projets écotouristiques : quelle ingénierie pour favoriser la durabilité environnementale? *Tourisme & Territoires*. 3, 94–114.
- Tranquard, M. (2013). *Ingénierie des projets écotouristiques et durabilité environnementale*. Thèse de doctorat en développement régional, Université du Québec à Chicoutimi, 383 p., ISBN : 9781412319768.
- Tranquard, M. et Morin, P. (2016). *Analyse scientifique du potentiel géotouristique du territoire du Saguenay à des fins de reconnaissance internationale et d'attribution du statut de géoparc*. Saguenay, Québec : Laboratoire d'expertise et de recherche en plein air (LERPA).
- UNESCO, 2000. Rapport du directeur général sur l'étude de faisabilité sur la mise en place d'un programme Géosites/ Géoparc de l'UNESCO. O.N.U., 160^e session, 8 p.
- Villeneuve, C., Riffon, O. et Tremblay, D. (2016). *Comment réaliser une analyse de développement durable? Grille d'analyse de développement durable (GADD) de la Chaire en éco-conseil*. Saguenay, Québec : Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi, en partenariat avec l'OIF/IFDD.

Innover par le passé

Damien Hallegatte^a

RÉSUMÉ. Le présent article avance que le dogme de l'innovation, qui implique une mise en obsolescence de plus en plus rapide des produits, pourrait se retourner contre les organisations qui pensent que les consommateurs croient encore fortement au progrès. Nonobstant les questions cruciales relatives à l'environnement, c'est peut-être le basculement de notre rapport collectif à notre passé qui pourrait sonner le glas de l'innovation, telle que nous la connaissons aujourd'hui, comme voie royale pour atteindre les objectifs des organisations. Il semble qu'au XXI^e siècle, la voie de l'avenir pour les organisations se trouve en partie dans la réappropriation du passé.

ABSTRACT. *In this article, I suggest that innovation dogma, which imply rendering products obsolete faster and faster, could backfire against organizations which believe that consumer still strongly believe in progress. Apart from environmental concerns, it may be the change of how we collectively relate to our past that could stop innovation being seen as the most effective way to reach organizational aims. In the 21st century, the path to the future may partially lie in the past.*

Introduction

Le phénomène n'a échappé à aucun gestionnaire. Le passé a fait un grand retour dans nos vies depuis plusieurs années. Des vieux groupes de rock comme The Rolling Stones ou Led Zeppelin, aux automobiles comme la Mini ou la Fiat 500, en passant par les produits électroniques ou de décoration au style rétro, à peu près toutes les catégories de produits ont été touchées par le phénomène rétro. On voit même des technologies obsolètes réapparaître, comme le disque vinyle et, plus récemment, la cassette audio.

Dans certains cas, l'attrait du passé est tel qu'il n'y a même plus besoin de faire preuve de créativité. Les tournées de concert de The Police en 2007 et 2008 et de Roger Waters entre 2010 et 2013, ont généré respectivement 362 et 459 millions de dollars¹, alors que ces artistes se sont contentés d'interpréter des chansons créées des décennies plus tôt. De son côté, Michael Jackson, grâce au Cirque du Soleil, a produit un revenu de 371 millions de dollars entre 2011 et 2014, alors même qu'il était mort.

Le rétromarketing, qui consiste à faire revivre d'anciens produits ou d'anciennes marques, en conservant de manière permanente et explicite leur

association avec le passé, est ainsi devenu une stratégie viable au XXI^e siècle. En outre, il est encore plus courant de susciter la nostalgie dans une publicité, même pour des produits qui ne sont pas rétro. En effet, contrairement au rétromarketing, la nostalgie en publicité peut théoriquement s'appliquer à n'importe quel produit.

Tout ceci est susceptible de créer de la dissonance cognitive à quiconque a suivi un cours de marketing. On nous enseigne en effet que la raison d'être de cette discipline est de créer la prochaine innovation que le marché va accepter, de promouvoir la nouveauté, et ainsi de participer au progrès de la société. Or, le rétromarketing, qui est pratiqué par de nombreuses organisations, implique de ressusciter des produits, des marques, des technologies et des styles anciens, mis en obsolescence par les professionnels du marketing eux-mêmes. Et, bien que ces produits soient mis à jour techniquement, ils ne le sont pas symboliquement, par définition.

La discipline du marketing, et le monde des affaires en général, se retrouve donc en contradiction avec leur vision progressiste (Brown, 2001) en admettant implicitement que des choses appartenant au passé peuvent avoir autant de valeur, sinon plus, que des choses actuelles. En vendant des produits

^a Professeur, Ph. D., Université du Québec à Chicoutimi

obsolètes, le marketing, pour lequel l'innovation est un maître-mot, semble se désavouer lui-même. Manifestement, quelque chose s'est passé.

1. Retour vers le passé

Au moins une chose est sûre, le passé se vend désormais très bien. Si on observe des signes d'intérêt pour quelques produits rétro dès les années 1960, c'est durant les années 1990 que la courbe des ventes de ce qui appartient au passé a pris une forme exponentielle. Les produits rétro ont progressivement atteint de nombreuses catégories de produits, y compris celles résolument tournées vers l'innovation, comme l'automobile ou l'électronique, et tous les segments de marché, y compris les jeunes.

En première analyse, on peut considérer ce phénomène comme un éclectisme arbitraire ou un simple effet de mode. Mais il s'agirait là d'une interprétation confortable et simpliste, quoique séduisante puisque ne remettant pas en question le dogme de l'innovation et la croyance dans le progrès.

En deuxième analyse, on peut y voir un basculement du rapport des sociétés occidentales à leur passé récent, et plus généralement un changement de notre rapport au temps. En particulier, dans notre monde postmoderne, où les tenants de la modernité, dont la notion de progrès, sont remis en cause, l'opposition structurelle entre le passé, le présent et le futur semble voler en éclats. Mais c'est surtout le jugement de valeur de la supériorité systématique des époques suivantes sur les précédentes, lequel sous-tend la notion de progrès, si chère au modernisme, qui se retrouve remis en question. S'il est indéniable que le monde change, il n'est pas sûr que ce soit pour le mieux, en tous cas pas sur tous les plans, et certainement pas pour tout le monde.

Cette croyance en une évolution chronologique essentiellement positive a beaucoup servi les organisations qui souhaitent inciter le consommateur à acheter chaque nouveau produit. Mais aujourd'hui, les défis écologiques et démographiques sans précédent auxquels nous commençons à faire face ont nourri un scepticisme grandissant par rapport à la notion de progrès, la base idéologique de l'innovation.

Mais c'est peut-être un ras-le-bol des promesses non comblées de la société de consommation qui

pourrait porter le coup le plus dur à cette croyance moderne. En effet, à en croire l'économie néolibérale, c'est le consommateur, par ses choix de consommation, qui peut changer le monde le plus efficacement. Il semble qu'il ait commencé à le faire en achetant des produits rétro et en se vautrant sans gêne dans la nostalgie. Le message envoyé peut être interprété de la manière suivante : trop d'innovation, c'est comme pas assez. Les consommateurs se sentent bousculés par la marche du progrès.

Certes, en première analyse, acheter des produits rétro est aussi bon pour l'économie qu'acheter des produits non rétro. Mais la logique sous-jacente de valorisation de ce qui est ancien pourrait conduire la masse des consommateurs à se procurer des produits usagés ou à prolonger leur durée de vie de ceux qu'ils possèdent déjà. Le phénomène rétro contient donc les germes de pratiques réellement subversives pour l'économie telle qu'on la connaît.

Par ailleurs, plutôt que de voir dans le phénomène rétronostalgique une anomalie par rapport à la notion de progrès, on pourrait au contraire considérer le progrès lui-même, mais surtout le rejet du passé qu'il implique, comme une anomalie. En effet, cette notion moderne n'est portée au pinacle des valeurs du monde occidental que depuis le Siècle des lumières. Ainsi, le retour en grâce du passé après plus de trois siècles d'opprobre pourrait n'être qu'un retour à la normale.

Notons, en passant, qu'en l'instrumentalisant grossièrement, c'est peut-être l'économie de marché qui a perverti la notion de progrès, en accentuant sa dimension de rejet du passé. Il serait donc injuste de faire le procès de l'idée de progrès *per se*, et encore moins d'affirmer que l'aliénation de l'homme moderne vis-à-vis du passé, c'est la faute à Voltaire, ou bien c'est la faute à Rousseau.

Cependant, si notre réconciliation avec le passé apparaît comme une tendance de fond, elle ne semble néanmoins aujourd'hui que partielle. Le désir des consommateurs de se replonger dans le passé récent est probablement loin d'être assouvi, puisque encore brimé par des relents modernes de jugement négatif du passé. Cela procure des occasions aux organisations qui oseront proposer et faire la promotion de produits rétro dans des catégories de produits où l'on est probablement loin

d'avoir atteint la saturation (ex. : équipements sportifs, produits électroniques...). Dans le domaine des services, ce pourrait être un retour de l'humain.

Cependant, la manière de se relier au passé, et notamment à son passé organisationnel, est une décision stratégique qui ne saurait être laissée au hasard, ni même déléguée à une agence de publicité. En effet, les conséquences sur la perception des marques, des produits et des services que gèrent les entreprises peuvent être profondes et durables.

Afin de saisir la profondeur du phénomène, et de faire sauter les verrous psychologiques encore existants relativement au passé et à la nostalgie, il est utile de se pencher sur les raisons qui nous ont conduit à nous réconcilier, surtout à partir des années 1990, avec notre passé. Ensuite, je proposerai de distinguer deux stratégies de gestion d'une marque perçue comme appartenant au passé.

2. La nostalgie n'est plus ce qu'elle était

C'est peut-être en 1989 précisément que le passé a entamé son retour en force dans nos vies. À l'époque, on observait un écart d'approximativement 20 ans entre la période contemporaine et celle à laquelle on faisait référence dans les premières publicités dites nostalgiques (Havlena et Holak, 1991). Or, 1989 était l'année du vingtième anniversaire des premiers pas humains sur le sol lunaire, événement qui peut être considéré comme l'apogée de l'humanité, et du festival de Woodstock, symbole de l'idéalisme des années 1960.

Cette même année 1989 a vu aussi le début de l'effondrement du communisme en Europe, qui a mené à la disparition du choc des grandes idéologies séculières, au triomphe de la démocratie libérale et, ainsi, selon Fukuyama (1992), dans une perspective hégélienne, à la « fin de l'histoire ». Cette coïncidence politico-historique a peut-être rendu le futur en même temps inintéressant et incertain et, parallèlement, le passé rassurant et attirant.

Au même moment, les premiers bébé-boumeurs sont entrés massivement dans la quarantaine, un âge où on a atteint un certain accomplissement, et où l'on commence à regarder en arrière. Après avoir contesté l'ordre établi et avoir atteint le confort matériel, cette

génération a recherché le confort psychologique des produits rappelant leur jeunesse.

La taille et la solvabilité de ce segment de marché l'ayant rendu particulièrement attractif, les organisations les moins obnubilées par la notion de progrès et d'innovation ont commencé à répondre à leurs désirs. C'est donc en réalité une triple coïncidence historique qui s'est produite à la fin du siècle dernier, alors que le contexte historique, politique et démographique a modifié le rapport de la société occidentale avec son passé récent.

Par conséquent, le concept même de nostalgie a suivi cette évolution (et non l'inverse). La nostalgie était considérée, en 1688, par l'inventeur du mot, le médecin suisse Johannes Hofer, comme une maladie pouvant être traitée par des purges, des saignements ou l'absorption de certaines mixtures. Il a fallu attendre l'ouvrage du sociologue Fred Davis en 1979 pour que la nostalgie soit définitivement expurgée de son aspect morbide. Mais c'est seulement à partir des années 1990 que la recherche scientifique en marketing a commencé à découvrir les avantages, pour les organisations, de la nostalgie des consommateurs.

Il est aujourd'hui solidement établi que susciter ouvertement cette émotion dans une publicité constitue une stratégie efficace, puisqu'elle influence positivement l'attitude des consommateurs envers la publicité, la marque et le produit annoncé, ainsi que l'intention d'achat (par ex., Muehling et Pascal, 2011). En effet, la nostalgie crée des émotions plus positives et évoque des images mentales plus intenses, tout en induisant des niveaux plus élevés de réflexion sur soi et d'implication envers la publicité. Ainsi, la nostalgie est une émotion souhaitable, et non un sous-produit d'une stratégie basée sur l'évocation du passé. Il s'agit même d'une émotion stratégique, en raison de ses effets positifs, qui sont de nature à renforcer le lien affectif entre l'organisation et ses clients.

En outre, les recherches en psychologie ont, depuis une dizaine d'années, montré que la nostalgie a des effets positifs sur le bien-être psychologique des individus (par ex., Wildschut *et al.*, 2010). Ressentir cette émotion familière, à la signature affective principalement positive, remplit des fonctions existentielles, et permet notamment de faire face plus sereinement à la perspective de sa propre mort. En

effet, être nostalgique permet de se sentir profondément connecté à un passé, par définition, heureux. En outre, cette émotion complexe déclenche une activité cognitive qui conduit à penser que la vie a valu la peine d'être vécue, et qu'elle le vaudra probablement encore.

3. Le rétromarketing, stratégie passéiste

Fort de cette réconciliation avec le passé et de la réhabilitation de la nostalgie, la discipline du marketing ne s'est pas contentée d'utiliser cette émotion comme ressort publicitaire. On s'est mis à vendre le passé (Brown, 2001). Le rétromarketing, ou *retrobranding*, cas particulier de rétromarketing où une marque du passé est relancée (Brown, Kozinets et Sherry Jr., 2003) est devenu une stratégie viable. Cependant, le rétromarketing est confondu dans la littérature scientifique et professionnelle avec la notion bien connue de revitalisation de la marque, telle que présentée, notamment, par Keller (2013).

Or, les organisations qui veulent profiter du regain d'intérêt de leurs clients pour le passé devraient

pourtant bien distinguer ces stratégies, afin de faire un choix stratégique éclairé. J'ai suggéré de considérer le rétromarketing comme la revitalisation ou la relance d'une marque que *l'on souhaite garder associée au passé* (Hallegatte, 2014). Il ne s'agit pas de ramener une marque ou un produit dans le présent, mais bien de préserver son association avec le passé. Cette idée est révolutionnaire pour la discipline du marketing.

Dans cette perspective, on peut distinguer deux types de stratégies de marque reliées au passé. Dans les cas Burberry, Lacoste, Mountain Dew ou Harley-Davidson, par exemple (Keller, 2013), on a ramené une marque déclinante dans le présent, c'est-à-dire qu'il s'agissait de classiques stratégies de revitalisation de la marque. Mais dans le cas de la Mini, la Fiat 500, Led Zeppelin, ou Elvis Presley, par exemple, l'approche consistait au contraire, *et consiste toujours*, à préserver l'association explicite de la marque avec le passé, fusse-t-elle de plus en plus discrète en ce qui concerne les automobiles. Il s'agissait de stratégies de rétromarketing. De cette différence de principe découlent plusieurs autres (voir tableau 1).

| | Revitalisation de la marque | Rétromarketing |
|----------------------|--|--|
| Principe | Ramener une marque dans le présent | Préserver l'association de la marque avec le passé |
| Référence historique | Histoire de la marque | Une période spécifique de l'histoire |
| Marques concernées | Marques qui déclinent | Marques iconiques du passé |
| Lien avec le passé | Continu | Discontinu |
| Enjeu perceptuel | Crédibilité | Authenticité |
| Émotion visée | Aucune spécifiquement | Nostalgie |
| Exemples | Burberry, Lacoste, Mountain Dew, Harley-Davidson | Mini, Fiat 500, Led Zeppelin, Elvis Presley |

Tableau 1 – Comparaison des stratégies de revitalisation de la marque et de rétromarketing
Source : Adapté de Hallegatte (2014)

Une stratégie de revitalisation de la marque consiste généralement à s'appuyer sur l'histoire de la marque spécifiquement pour démontrer sa pertinence dans le présent. Le rétromarketing, quant à lui, consiste à s'appuyer explicitement sur une période historique

dans son ensemble, comme les années 1960 pour la Fiat 500 ou les années 1970 pour Led Zeppelin. Il s'agit de vendre l'Histoire avec un grand « H », non pas seulement de s'appuyer sur l'histoire de la marque.

En outre, la revitalisation s'applique à des marques qui déclinent, alors que le rétro-marquage s'applique à des marques iconiques du passé qui ont été retirées du marché, habituellement sans avoir subi de déclin. Et si déclin il y a eu, ce n'est pas la raison pour laquelle la stratégie est enclenchée. Ainsi, les marques qui doivent être revitalisées ont un lien continu avec le passé, puisqu'elles n'ont pas été retirées du marché. Les marques candidates au rétro-marquage, quant à elles, ont un lien discontinu avec le passé, puisqu'elles ont été absentes du marché pendant des années. C'est justement cette absence qui les situe automatiquement dans le passé, association positive qu'il ne s'agit pas de faire disparaître.

Par ailleurs, l'enjeu, pour les marques à revitaliser, est d'être perçues comme crédibles durant leur processus de revitalisation. Les vêtements Burberry et Lacoste seraient de nouvelle tendance? La boisson Mountain Dew serait redevenue *cool*? Les motos Harley Davidson réincarneraient de nouveau la liberté farouche? Dans le cas du rétro-marquage, l'enjeu perceptuel est plutôt celui de l'authenticité, c'est-à-dire, pour les produits remis sur le marché, de la ressemblance avec le passé.

Finalement, si dans le cas de la revitalisation de la marque, toutes sortes d'émotions peuvent être provoquées durant la mise en œuvre du marketing mix, le rétro-marquage vise spécifiquement à susciter la nostalgie. En effet, nous savons qu'il s'agit d'une émotion fort positive, tout autant pour le bien-être des individus que pour les objectifs de l'organisation, tel qu'indiqué précédemment. Ainsi, le rétro-marquage est une innovation radicale qui ne consiste pas à vendre de la nouveauté, mais à vendre le passé.

4. Du vinyle au mp3 au vinyle

Le retour en grâce du passé nécessitera peut-être un changement de paradigme pour le marketing des organisations. En effet, le renouvellement rapide des produits qui a nourri l'économie de marché depuis le début, et qui a été poussé jusqu'à l'absurde avec l'obsolescence programmée, la fille indigne de l'innovation, pourrait ne plus fonctionner aussi facilement qu'avant. Les consommateurs, de plus en plus informés et éduqués, ont réalisé qu'il y a un prix à payer pour le progrès, notamment celui de voir disparaître des produits auxquels ils sont attachés, et cela pour des bénéfices douteux. En outre,

il devient de plus en plus difficile de les convaincre qu'un produit est supérieur parce qu'il est nouveau.

Le vinyle est un cas exemplaire de notre rapport dorénavant schizophrène au progrès, à l'innovation, et à la technologie. Dans les années 1980, l'industrie phonographique ne s'est pas demandé si les consommateurs avaient besoin du numérique, mais a vu dans le CD une formidable occasion de réédition, et donc de profit. Grâce à un marketing hors pair, basé sur une croyance indéfectible dans le progrès, typique des années 1980, et à un sabotage symbolique du disque vinyle, l'industrie a réussi à mettre au ban de la modernité un objet considéré seulement quelques années plus tôt comme à la fine pointe de la technologie.

A contrario, aujourd'hui, le discours selon lequel le vinyle offre un meilleur son que n'importe quel format numérique, y compris le CD, a pris beaucoup de vigueur. Certes, chacun peut avoir son opinion sur le sujet, c'est une question de perception. Mais il est tout de même ahurissant qu'après nous avoir incité à nous débarrasser de nos disques vinyle, l'industrie nous les revende, et plus cher. Par sa stratégie de prix élevés, et d'autres éléments du marketing mix, l'industrie entérine la supériorité d'un format qu'elle avait elle-même éliminé.

Néanmoins, il ne faut pas faire correspondre l'achat d'un produit associé au passé avec une pulsion nostalgique, c'est-à-dire que ce qui appartient au passé et que le progrès a mis en obsolescence possède un intérêt intrinsèque au-delà du besoin de vivre des expériences nostalgiques. Le passé n'est pas la nostalgie et vice-versa. Pour reprendre l'exemple du vinyle, il offre une expérience sensorielle impliquant quatre des cinq sens, notamment la vue de la pochette et du livret, souvent une œuvre d'art à part entière. Son utilisation est une sorte de rituel, nécessitant de prendre soin d'un objet anthropomorphisé. Le vinyle est chargé d'associations culturelles, dont celles au rock progressif et à l'album-concept des années 1970, aux musiques urbaines des années 1980 et au monde des DJ. *A contrario*, le fichier mp3 rime avec pauvreté sémiotique et privation sensorielle. Ainsi, quand bien même la nostalgie redeviendrait honnête, des vieux produits demeureront dans nos vies pour leurs qualités intrinsèques.

Cependant, rien n'est moins sûr que ce retour en grâce du passé, avec ou sans nostalgie, sonne le glas du

dogme de l'innovation telle qu'on la connaît aujourd'hui, parce que l'idée de progrès, sur lequel elle s'appuie, demeure résiliente. En effet, comme toute croyance, celle dans le progrès est basée sur un désir, en l'occurrence celui de profiter toujours plus des délices de la consommation, et de croire que les promesses de la société de consommation non remplies hier le seront demain. Comme ce désir profond est entretenu par la société de consommation en général et que, en particulier, la croyance dans le progrès est nourrie par, et nourrit, l'innovation, on peut y voir un cercle, vertueux ou vicieux selon le point de vue, où l'innovation s'autoalimente.

Conclusion

La visée de cet article est réflexive, non normative et encore moins prescriptive. Il invite à jeter un regard neuf sur le passé et la nostalgie, et à considérer par conséquent l'innovation de manière plus critique. Il serait cependant déraisonnable de la rejeter *in toto*. Je suggère plutôt de voir l'innovation comme contingente à une adhésion des consommateurs, laquelle n'est plus automatique, et surtout d'admettre que, par leur volonté constante d'innovation, les organisations changent la vie, mais pas forcément pour le mieux.

Il s'agit, pour les organisations, de s'adapter à ce changement profond de notre rapport collectif au passé, par pragmatisme commercial, mais aussi par souci de pertinence socioculturelle. Tenir pour acquis que les consommateurs souhaitent ardemment se voir constamment proposer des innovations serait une grossière erreur. Ils souhaitent

d'abord donner un sens à leur vie, y compris dans la consommation, puisque la société les y invite. Or, les objets du passé récent, qui sont justement chargés de sens, leur sont fort utiles pour cela.

La nostalgie n'étant plus ce qu'elle était, le fait de faire référence au passé dans une publicité, ou de carrément vendre un produit associé au passé, constitue actuellement une stratégie viable. Le phénomène rétro constitue une occasion pour toute organisation capable de saisir la profondeur du changement du rapport de la société au passé. Les organisations qui sont nostalgiques de l'ancienne connotation négative de la nostalgie risquent de passer à côté d'occasions d'affaires et pire, à côté de leur époque.

Nous devons accepter l'idée que nous vivons dans une époque rétro. Il est d'ailleurs intéressant de noter que le terme « rétro » est entré dans le langage courant dans les années 1960, lorsque des rétrofusées ont été intégrées à des véhicules spatiaux, afin de créer une poussée inverse et ainsi les faire décélérer lorsqu'ils retournent dans l'atmosphère terrestre et ce, pour éviter qu'ils ne se désintègrent (Guffey, 2006). Les humains, quant à eux, achètent des produits rétro, qui constituent une force inverse à l'innovation, afin de ralentir symboliquement la marche du progrès, et ce, pour ne pas se désintégrer dans la modernité.

Il faudrait vivre dans le passé pour refuser d'admettre cela.

NOTES

- 1 Source : Billboard et Pollstar, compilé par AXS.com. Repéré à <https://www.axs.com/top-10-highest-cash-grossing-concert-tours-34634>

RÉFÉRENCES

- Brown, S. (2001). *Marketing – The retro revolution*. London, UK: Sage Publications.
- Brown, S., Kozinets, R. V. et Sherry Jr., J. F. (2003). Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning. *Journal of Marketing*, 67(3), 19-33.
- Davis, F. (1979). *Yearning for yesterday: a sociology of nostalgia*. New York, NY: Free Press.
- Fukuyama, F. (1992). *The end of History and the last man*. New York, NY: Free Press.
- Guffey, E. E. (2006). *Retro: the culture of revival*. London, UK: Reaktion Books.
- Hallegatte, D. (2014). Retrobranding: selling the past. Dans G. Hunter et T. Steenburgh (dir.), *AMA Winter Educators' Conference Proceedings* (vol. 25, p. K10-17). Orlando, FL: American Marketing Association.

- Havlena, W. J., et Holak, S. L. (1991). "The good old days": observations on nostalgia and its role in consumer behavior. Dans R. H. Holman et M. R. Solomon (dir.), *Advances in Consumer Research* (vol. 18, p. 323-329). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Muehling, D. D. et Pascal, V. J. (2011). An empirical investigation of the differential effects of personal, historical, and non-nostalgic advertising on consumer responses. *Journal of Advertising*, 40(2), 107-122.
- Wildschut, T., Sedikides, C., Routledge, C., Arndt, J. et Cordaro, F. (2010). Nostalgia as a repository of social connectedness: the role of attachment-related avoidance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(4), 573-586.



Centre de recherche sur le
développement territorial

Centre de recherche sur le développement territorial

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au coeur même des régions du Québec.

Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

AXE 1

**Aménagement et gestion durables
du territoire et des ressources**

AXE 2

**Dynamiques économiques,
production et proximité**

AXE 3

**Politiques publiques et
gouvernance territoriale**

www.crdt.ca



Photos : CCDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G. Gauthier, 1992; D. Chabot, 2003; S. Aubé, 1999



Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1, CANADA

L'« institution juste » par rapport à la désinstitutionnalisation dans le secteur social et médicosocial en France

Didier Benoît^a

RÉSUMÉ. La désinstitutionnalisation dans le secteur social et médicosocial en France relève avant tout d'une volonté de l'Union européenne d'affirmer l'accompagnement de l'utilisateur dans une perspective inclusive. L'institution se trouve dès lors questionnée comme univers de paradoxes dans ses dimensions structurelles, fonctionnelles et économiques. La désinstitutionnalisation vient ainsi réinterroger l'objet de l'institution, ses périmètres d'action, ses modalités de gouvernance. Elle s'interroge aussi sur ce qui fait sens au sein de l'institution. L'enjeu est de déterminer comment la désinstitutionnalisation constitue un plus pour l'utilisateur et comment elle assure une cohérence de bienveillance entre le milieu institutionnel et le milieu ordinaire. C'est également le moment de sonder la notion d'institution juste comme espace du vivre-ensemble, telle que définie par Ricoeur, la réussite de cet examen reposant sur le respect du droit des usagers.

ABSTRACT. *De-institutionalisation in the fields of social work and medical social work in France is a chief concern of the European Union, whose wish it is to ensure support for clients within a perspective that is first and foremost inclusive. This perspective entails questioning the world of the institution in its structural, functional and economic aspects by viewing it as a realm of paradoxes. Thus de-institutionalisation means bringing into question – once again – the institution's areas of activity and modes of governance. Stated more simply, the approach questions what does, or does not, make sense within the world of the institution. Allied to this is our ability fully to grasp how de-institutionalisation might lead to improved care for clients; and what possibilities there are for developing positive coherence in treatment between the environment(s) within the institution and the environment(s) without. It is also time to examine the notion of 'institution juste' ('righteous institution') as the place for the 'vivre ensemble' (living together) such as defined by Paul Ricoeur, this questioning promising to be fruitful if resting on the respect of clients' rights.*

La désinstitutionnalisation dans le secteur social et médicosocial en France relève d'une volonté européenne, prenant la forme d'une simple recommandation à ce jour. Elle s'inscrit dans une définition logique des politiques publiques européennes marquées à la fois par la promotion de l'individu, principe libéral s'il en est, dont le droit des usagers est une des expressions et la volonté de fondre ces politiques dans une Europe, avant tout considérée comme une entité économique ayant pour base le marché. L'Europe construit ainsi ses politiques publiques dans une double tension, celle des individus promus citoyens et acteurs et celle d'une marchandisation des domaines relevant de ces politiques. Le secteur social et médicosocial en France doit aujourd'hui faire face à cette poussée libérale de l'Europe. La montée en puissance de la

jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme, et celle de la Cour de justice de l'Union européenne, illustrent parfaitement cette tendance.

S'interroger sur la désinstitutionnalisation, c'est aussi s'interroger sur une conception du droit des usagers. Or, ce lien entre institution et droit des usagers est trop peu établi, ou au mieux il l'est de manière parcellaire. Il est, par exemple, de coutume de considérer le droit des usagers de manière formelle par l'établissement d'outils censé les garantir. Les acteurs de l'action sociale et médicosociale ne cessent de faire appel aux référentiels des bonnes pratiques professionnelles, aux valeurs, à l'éthique, mais un peu moins à la responsabilité et au sens de l'action, questions plus complexes. Mais qu'en est-il vraiment de la pratique du droit? Celui-ci fait-il

^a Docteur en droit privé – sciences criminelles, Institut du travail social de Lorraine (France)

vraiment l'objet d'une évaluation intrinsèque permettant d'en mesurer l'efficacité? Où n'est-il qu'une simple composante de la vie institutionnelle, celle-ci contrainte par les moyens financiers et humains? La place du droit est bien analysée au sein de l'institution quant au rôle que celle-ci lui réserve. D'où l'enjeu de la désinstitutionnalisation. En effet, l'institution est le lieu où se revendique le droit, où il se précise, où il se respecte où se trahit. Poser la question du droit des usagers, c'est aussi poser la question de l'institution, plus exactement, celle de l'« institution juste ».

Après un bref rappel historique du courant de désinstitutionnalisation, nous analyserons la volonté européenne de recommander les processus de désinstitutionnalisation des systèmes d'organisation de l'action sociale, en particulier dans le champ du handicap. Nous tenterons ensuite de vérifier la pertinence de la désinstitutionnalisation par rapport à une institution comme univers de paradoxes? La question du sens et de la responsabilité de l'institution est ainsi posée. Enfin, nous nous questionnerons sur le sens et le contenu à donner à ce qui est une notion fondamentale des organisations de l'action sociale, la notion d'« institution juste ». Le droit des usagers est ainsi l'occasion de mesurer la pertinence des supports institutionnels servant à la gouvernance du secteur social et médicosocial.

1. Bref rappel historique

Le processus de désinstitutionnalisation a pour origine le secteur de la psychiatrie dans le monde anglo-saxon. C'est après la Seconde Guerre mondiale que l'on commence à s'interroger sur les effets de l'internement des « malades », comme sur la pertinence d'un enfermement prolongé conduisant à une rupture avec le milieu naturel, susceptible de créer de nouvelles conditions d'inadaptation. Les années 1960 voient le courant de pensée de l'antipsychiatrie jeter aux gémonies le principe de l'internement, stigmatisant définitivement la perversion de l'hôpital et prononçant sa condamnation. Ce courant insiste sur le rôle positif que peut jouer l'environnement, notamment en matière d'intégration sociale. Il fait évoluer l'institution psychiatrique vers un éclatement, une division, une diversification par la mise en place de solutions de rechange.

Aux États-Unis, fermer les « asiles » et soigner les patients souffrant de troubles mentaux dans leur lieu

communautaire remonte aux années 1950. Le modèle américain de 1967 préconise une désinstitutionnalisation accélérée de la psychiatrie et la réorientation communautaire de la thérapie, d'où la création de « centres ». Ceux-ci consistent en de petites unités complètement décentralisées par rapport à la structure psychiatrique traditionnelle, et fonctionnent sur une approche de proximité avec le patient. La prise en charge du patient est axée sur une évaluation globale, suivie d'une intervention mêlant les dynamiques familiale et environnementale.

Au Canada, la désinstitutionnalisation du milieu psychiatrique a commencé dans les années 1960–1970. Ce processus apparaît comme une politique de santé s'attachant à sortir les patients des hôpitaux pour des raisons légales et financières. Il est indéniable que le processus de désinstitutionnalisation traduit un désir de diminuer les coûts d'hospitalisation des malades et de réorienter ces économies vers d'autres programmes de santé.

Amorcée dans les années 1960 au Québec, la désinstitutionnalisation a surtout été pratiquée dans le secteur de la psychiatrie et de la déficience intellectuelle. Elle a été appliquée également à d'autres secteurs hébergeant les personnes en perte d'autonomie, les adultes avec handicaps multiples, les enfants en difficulté, etc.

En Italie, les professionnels du secteur de la psychiatrie sont partis d'un constat de souffrance des patients dans leur environnement institutionnel, mais aussi des dysfonctionnements de l'institution incapable, le plus souvent, d'assurer une prise en charge productive du même patient. La fermeture progressive des hôpitaux psychiatriques s'est ainsi accompagnée de la mise en place d'unités de psychiatrie dans les hôpitaux généraux et du développement de partenariats avec l'environnement social immédiat.

La France, dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, amorce des réformes du secteur psychiatrique à la suite des nombreuses critiques dont font l'objet les conditions de prise en charge dans les asiles. C'est le début de la mise en place de la politique de sectorisation de la psychiatrie. Cette politique se traduit notamment par l'application de solutions de rechange à l'hospitalisation, voire à la création d'appartements thérapeutiques et de lieux de vie.

Globalement, le processus de désinstitutionnalisation s'est trouvé porté par trois facteurs qui ont marqué les années 1970 : les progrès techniques de la psychiatrie, le début de l'austérité budgétaire née des crises pétrolières de 1973 et 1975, et une évolution du regard que la société porte sur ces patients. Il faut reconnaître que la désinstitutionnalisation a été, avant tout, soutenue pour des raisons idéologiques et socio-économiques. Aujourd'hui, une nouvelle vague de désinstitutionnalisation interpelle les institutions et les associations ou organismes qui la subissent. Ce mouvement trouve notamment son origine dans la crise économique, les nouvelles logiques territoriales (décentralisation), les revendications de groupements d'usagers.

2. La désinstitutionnalisation : une recommandation de l'Europe

La tendance à la désinstitutionnalisation est résolument inscrite dans les orientations de l'Union européenne. Sur ce sujet, cette dernière ne peut pas imposer ses règles aux États, mais ses recommandations pèsent cependant lourdement sur les politiques sociales des États membres. Sur l'ensemble du territoire de l'Union européenne, plusieurs centaines de milliers de personnes handicapées, de personnes souffrant de troubles mentaux, de personnes âgées ou abandonnées et d'enfants vulnérables vivent dans des institutions spécialisées. Le principal reproche qui est fait aux institutions, c'est qu'elles sont jugées incapables de fournir des services axés sur la personne, ou d'assurer des prestations susceptibles de garantir une réelle inclusion.

L'institution est ainsi vue comme un « vase clos », maintenant la personne dans un état de dépendance, coupée du milieu naturel et de l'environnement familial, limitant ainsi ses capacités à vivre dans un milieu ordinaire. Les politiques inclusives prennent alors racine dans les valeurs communes de l'Europe, comme la dignité humaine, l'égalité et le respect des droits de l'homme. Les textes invitent les États membres à réformer les systèmes de prise en charge.

2.1 Une abondance de textes

Ainsi, par une recommandation du 3 février 2010, le Comité des ministres du Conseil de l'Europe enjoignait les États membres à ne plus placer les enfants handicapés en institution afin de favoriser leur insertion dans la communauté. Cette recommandation¹ fait écho au souci du Comité de préserver les droits

des personnes prises en charge, supposant que l'institution n'était pas la meilleure des garanties². D'autres textes orientent les politiques inclusives des États membres comme la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (STE n° 5), qui protège les droits de tout être humain, y compris ceux de l'enfant³; la Charte sociale européenne révisée (STE n° 163)⁴, notamment le droit des personnes handicapées à l'autonomie, à l'intégration sociale et à la participation à la vie de la communauté (article 15), le droit de la famille à une protection sociale, juridique et économique appropriée (article 16), le droit pour les enfants et les jeunes de grandir dans un milieu favorable à l'épanouissement de leur personnalité et au développement de leurs aptitudes physiques et mentales (article 17), la Convention européenne pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants (STE n° 126)⁵, la Convention européenne sur l'exercice des droits des enfants (STE n° 160)⁶, la Convention sur les relations personnelles concernant les enfants (STE n° 192)⁷.

Le Plan d'action 2006 – 2015 du Conseil de l'Europe pour la promotion des droits et de la pleine participation des personnes handicapées à la société s'inscrit dans la même philosophie⁸. En l'espèce, le but est « d'améliorer la qualité de vie des personnes handicapées en Europe, par la réalisation de progrès décisifs dans l'égalité des droits en faveur des personnes handicapées et qui promeut une politique non discriminatoire, respectueuse des droits de l'homme, en vue d'améliorer la vie de toutes les personnes handicapées, y compris les enfants et les personnes handicapées ayant des besoins d'assistance permanents et/ou complexes ». Ce plan est aujourd'hui complété par la stratégie du Conseil de l'Europe sur le handicap 2017 – 2023 : droit de l'Homme, une réalité pour tous, adopté par le Conseil le 30 novembre 2016.

La désinstitutionnalisation s'inscrit également dans la Stratégie de cohésion sociale révisée (2004)⁹, qui accorde une attention particulière aux groupes susceptibles de devenir vulnérables et prône une démarche inclusive, en mettant l'accent sur la réintégration active des citoyens et des groupes vulnérables. Cette réflexion fait expressément référence au « Rapport de la Task force de haut niveau sur la cohésion sociale au 21^e siècle » (2007)¹⁰, qui accorde une place fondamentale aux droits de l'homme et les considère comme le pivot essentiel d'une société

cohésive, au même titre que la dignité humaine et la considération, en se montrant particulièrement soucieux des intérêts des groupes vulnérables ou potentiellement vulnérables.

La stratégie 2009-2011, « Construire une Europe pour et avec les enfants »¹¹, poursuit et intensifie l'engagement du Conseil de l'Europe en faveur des droits de l'enfant et de la suppression de la violence à l'égard des enfants, avec une attention particulière accordée aux enfants vulnérables, sans protection parentale ou qui sont handicapés.

La stratégie européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées¹² pose le cadre nécessaire pour donner aux personnes handicapées les moyens de participer pleinement à la société et d'exercer leurs droits fondamentaux. Elle réitère l'engagement de l'Union européenne de promouvoir la participation des personnes handicapées aux activités de loisirs, à l'emploi, à l'éducation, à la santé et aux services sociaux, et à instaurer la transition des soins en institution vers les soins de proximité.

Concernant « la réussite de la promotion de la désinstitutionnalisation des enfants handicapés et de leur vie au sein de la collectivité »¹³, il est envisagé de tenir compte des principes fondamentaux consacrés par les instruments juridiques européens que nous avons examinés plus haut dans le texte. Ces principes reposent sur les droits reconnus à tout enfant. Par conséquent, les enfants handicapés jouissent, comme les autres, des mêmes droits à la vie de famille, à l'éducation, à la santé, à la protection sociale et à une formation professionnelle.

La participation de l'ensemble des parties prenantes à un programme à long terme s'impose pour garantir aux enfants handicapés la faculté d'exercer les mêmes droits que les autres enfants et de jouir des droits sociaux sur un pied d'égalité avec eux. Tout enfant handicapé devrait vivre au sein de sa propre famille, c'est-à-dire dans le cadre naturel pour la croissance et le bien-être de l'enfant, sauf si des circonstances exceptionnelles y font obstacle. Il incombe au premier chef aux parents d'élever leur enfant et d'assurer leur épanouissement. Le choix de la manière dont ils satisfont les besoins de l'enfant leur revient, sous réserve que leurs décisions soient prises en connaissance de cause dans l'intérêt supérieur de l'enfant et que ces décisions soient manifestement conformes à cet intérêt. L'intérêt supérieur de l'enfant prévaut sur toute autre considération

dans les décisions qui le concernent et ce principe devrait s'appliquer également à l'enfant handicapé. Lorsque la famille ou le prestataire de services n'agit pas dans l'intérêt supérieur de l'enfant handicapé, ou si ce dernier est maltraité ou négligé, il appartient à l'État d'intervenir, par l'entremise de ses organismes publics et dans le cadre générique de la protection de l'enfance, afin de protéger l'enfant et de faire en sorte qu'on pourvoie à ses besoins; si, dans cette situation exceptionnelle, l'enfant est pris en charge en dehors de sa famille, cette prise en charge devrait se faire dans un cadre accueillant, être bien réglementée et viser à préserver les liens familiaux. Il incombe à l'État d'assister les familles de manière à ce qu'elles puissent élever leur enfant handicapé à la maison et, notamment, de réunir les conditions nécessaires qui leur permettront de mieux concilier vie de famille et vie professionnelle : l'État devrait, par conséquent, financer et mettre à leur disposition toute une gamme de services d'excellente qualité parmi lesquels les familles d'enfants handicapés pourront choisir diverses aides adaptées à leurs besoins. »

2.2 L'impératif d'un cadre référentiel

Il est impératif qu'un cadre référentiel précis relatif au respect et à la promotion des droits de la personne handicapée ait préséance sur les fonctionnements et les pratiques institutionnelles. Devant cette réflexion, nombre d'institutions ne comprennent pas le procès qui leur est fait au nom des droits fondamentaux. Abordée au regard de considérants culturels et juridiques différents dans les États membres, l'institution se voit reprocher de tenir les bénéficiaires à l'écart, de dépersonnaliser l'individu par un manque de considération de ses singularités, de limiter l'individualité entraînant ainsi un comportement passif, d'assurer une prise en charge basée sur des principes de dépendance teintés de paternalisme, plutôt que de promouvoir l'interactivité de l'individu.

Cette approche de la notion d'institution consacre une vision historique de celle-ci. L'institution a été avant tout un instrument d'enfermement¹⁴ de populations indésirables, ce qui lui a conféré sa toute-puissance dans la régulation politique, économique, juridique des modalités de prise en charge de ces populations. C'est la société dans son ensemble qui était la première bénéficiaire du service rendu par l'institution et

non la personne prise en charge. L'institution s'est ainsi construite en référence à la société et non en référence à ce que nous appelons aujourd'hui l'usager. Mais cette approche de la notion d'institution gomme la grande diversité que celle-ci ne manque pas de receler. Certes, des institutions correspondent à ces caractéristiques. Mais combien font preuve d'innovation dans leur prise en charge pour répondre à un souci de respect du droit des individus, favorisant, par exemple, par l'établissement de partenariats adaptés, l'inclusion sociale des personnes handicapées.

2.3 Une approche politique de la désinstitutionnalisation

Au final, l'Union européenne consacre une approche à caractère politique de la désinstitutionnalisation. En effet, il est possible de la soupçonner de ne pas révéler toutes ses intentions et notamment de se servir de la référence au droit comme un écran masquant d'autres enjeux liés à l'esprit même des politiques publiques conçues par l'Europe. En effet, l'Europe est avant tout un marché. Au-delà des résistances de certains États, ce qui n'est pas encore marchandisé ou marchandisable doit le devenir d'une manière ou d'une autre. Tel est le sens premier de la directive services¹⁵ qui vise au développement du marché intérieur des services. La directive en décline les moyens : principe du guichet unique, liberté d'établissement des prestataires dans l'espace européen, principe de la libre prestation des services.

La désinstitutionnalisation s'inscrit dans cette logique. Moins d'institutions pour plus de prise en charge dans le milieu naturel, c'est aussi moins d'institutions pour plus de prestations. La désinstitutionnalisation sous-tend bien le développement d'un marché prestataire. Elle suppose aussi de considérer l'usager comme un client potentiellement responsable, capable d'opérer des choix dont il assumera lui-même les conséquences. De fait, la directive services comporte des risques potentiels relatifs aux dispositions de régulation, d'agrément et d'autorisation des institutions sociales. Ces craintes apparaissent légitimes, amplifiées par une interprétation du concept de désinstitutionnalisation comme cherchant à limiter le plus possible le recours à l'institution.

3. La désinstitutionnalisation par rapport à l'institution vue comme univers de paradoxes

L'institution¹⁶ est un véritable univers de paradoxes : paradoxe quant au droit des usagers, de son respect comme de sa revendication; paradoxe de l'ouverture et du partenariat alors qu'on lui reproche d'être avant tout un univers clos; paradoxe de l'innovation par rapport à un certain conformisme, paradoxe d'une protection assumée alors qu'on lui reproche des dysfonctionnements allant jusqu'à des situations de maltraitance de l'usager. L'institution ne peut être pensée uniquement sous l'angle du « bâti » : en internat, en centre, foyer, établissement, maison de... même s'il est vrai que regarder à travers son architecture et sa situation géographique apporte déjà des données intéressantes sur ce que l'on peut supposer de son contenu.

L'institution est aussi à penser dans son contenu avec les « instituants » et les « institués ». Elle est un lieu de vie collective. Elle correspond à une organisation. Elle définit un cadre avec ses lois et ses règles. Elle constitue un système de référence. Elle est un lieu de production de modèles qui concernent le vivre-ensemble, de pensées, de normes, de culture, d'habitus, d'habitudes, de comportements, d'identités. Bref, elle touche à tout ce qui concerne la vie quotidienne et la vie à long terme d'un ensemble constitué d'individus chacun différent, c'est-à-dire distinct, car chacun est unique par son histoire, sa personnalité, ce qui lui est propre.

L'institution se décline également de manière plurielle. Les institutions ont chacune leur histoire, leur contexte particulier. Il peut ainsi y avoir de bonnes comme de mauvaises institutions et comment, quand et pourquoi elles peuvent passer d'un caractère à l'autre. Historiquement, la société est baignée d'institutions : la société primitive et réduite, la tribu, le clan, le groupe, la corporation, la confrérie, la famille élargie, la famille nucléaire, la communauté, l'association, le groupement d'intérêt... sans oublier celles qui se réfèrent à d'autres lois, d'autres règles, d'autres valeurs, d'autres comportements et qui sont des institutions « sans mur visible » : le gang, la bande, la mafia, la secte... et qui ont toutes un cadre, un réseau de relations, une vie sociale dans le sens où l'on retrouve les dimensions rela-

tionnelles, les échanges, les règles de comportement, la hiérarchie, l'autorité. Il y a de même les grandes institutions qui ont marqué l'histoire : l'Église, la royauté, l'asile, la prison, la république, la caserne, l'école, l'hôpital, l'assistance publique, les associations. Toutes ont pour caractéristique de vouloir « rendre stable », de fixer ce qui est nouveau et ce qui est instable.

L'institution est pareillement un lieu de production de biens matériels et symboliques. Elle assure une prise en charge matérielle et une construction symbolique de l'individu : accès au langage, à l'affectif, à la construction de la personnalité. Elle doit parvenir à faire grandir, c'est-à-dire de faire passer l'individu d'un état de dépendance à un état d'autonomie. C'est, hélas, trop souvent le reproche qui est fait à l'institution : celui de produire des effets inverses comme l'infantilisation de la personne, le maintien dans une relation de dépendance, la mise sous tension avec l'extérieur où l'individu a peu de chance de pouvoir s'insérer.

L'institution participe en premier à ce que Michel Foucault¹⁷ a appelé le grand renfermement, en référence au « fou » où, soucieux d'un traitement de la folie, la société fait le choix d'une mise à l'écart de la personne ayant des comportements dits anormaux, c'est-à-dire des personnes inscrites dans des déviations sociales ou cliniques. Il s'est ainsi construit une image rassurante de l'institution comme solution adaptée à la prise en charge de publics dits « inadaptés ». Cette prise en charge trouvait son fondement idéologique dans l'idée de protection des individus déviants, masquant avant tout le souci de la protection du citoyen ordinaire devant l'insécurité que peuvent représenter les comportements déviants.

L'institution a servi en même temps à cacher ce qui était dérangeant pour le regard et qui ne manquait pas de troubler la conscience de l'homme ordinaire. La société s'est ainsi donné les moyens onéreux de l'institution comme prix de sa tranquillité par la soustraction de publics inadaptés, par ailleurs jugés inconsciemment indésirables. Cette solution paraît d'autant plus pertinente et acceptée que l'institution se trouve légitimée par le discours de la médecine, de la psychiatrie, de l'éducation, des sciences humaines en général. Elle souffrait peu de contradiction dans la mesure où la société ne s'intéressait pas ou peu à ce qui se passait dans ses murs.

L'institution était ainsi une véritable microsociété, reproduisant l'ensemble des rapports de pouvoir que l'on peut rencontrer dans le milieu ordinaire avec toutes les situations d'injustice que produisent ces derniers. Cette vision n'est pas caricaturale de l'institution. Relevant très souvent d'un fonctionnement autarcique, l'institution créait ses propres normes de fonctionnement qui pouvaient être en parfait décalage avec celles du monde extérieur. Elle instituait son propre « droit », ses propres normes, plaçant les individus pris en charge dans une situation de réelle dépendance. Elle pouvait ainsi constituer, au regard de la norme du droit, de véritables zones de non-droit au regard du droit positif où l'usager subissait la loi pratiquée dans l'institution.

Nous sommes là dans l'expression d'un véritable univers carcéral, ce dont les institutions ont été trop souvent jusque dans les années 1970–1980. Ce contexte s'expliquait largement par l'indifférence de la société envers la réalité institutionnelle, trop satisfaite de la bonne conscience charitable de la mise à l'écart de publics qu'on ne définissait pas encore comme vulnérables. Il s'expliquait également par le fait que le politique n'avait aucun souci de la vie institutionnelle, que le fait divers était sans enjeu médiatique, que la dépossession du droit était quelque chose de normal, tout au moins de tolérable. Sans généraliser, l'institution était loin d'être un long fleuve tranquille. Le pivot de la prise en charge de l'individu par l'institution était bien de créer une relation d'entière dépendance à celle-ci. D'où, inévitablement une prise en charge autocentrée sur l'institution et déconnectée du monde ordinaire.

C'est bien dans les institutions que se sont établies des pratiques abusives des usagers, volontaires ou pas, conscientes ou pas, quelles qu'en soient les formes et les conséquences. N'a-t-on pas été jusqu'à constater des pratiques de maltraitance institutionnelles, reconnaissant que l'institution elle-même, par son fonctionnement, pouvait être maltraitante. Cette situation s'explique aussi par la faiblesse, la dépendance, l'isolement, la perte d'autonomie de la personne prise en charge, mais aussi par l'irresponsabilité, quelle qu'en soit la nature des acteurs de celle-ci, à refuser parfois de juger des situations réelles. Au-delà de ses enjeux structurels, la Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale (ci-après

appelée la loi du 2 janvier 2002)¹⁸ est venue rappeler combien restaient cruciales les problématiques de maltraitance dans le secteur social et médicosocial en France. D'où la nécessité affichée par le législateur de réaffirmer un ensemble de droits dont tout usager du secteur social et médicosocial est titulaire dans le cadre de la prise en charge dont il fait l'objet. C'est bien là un paradoxe de voir une autorité législative faire le constat que les droits des individus étaient loin d'être respectés, que la prise en charge pouvait donner lieu à des actes de malveillance exécutés précisément par des professionnels chargés de veiller à la sécurité des personnes en situation de vulnérabilité.

À l'inverse, il est un autre paradoxe dont l'institution se rend positivement l'auteur. En effet, en matière de droit des usagers, l'institution a su se montrer très innovante, en instaurant un véritable laboratoire du droit. Combien d'institutions, conscientes de dysfonctionnements professionnels et de l'environnement de plus en plus juridique de la prise en charge se sont attachées à conscientiser les praticiens à de meilleures pratiques, par des cercles de réflexion adaptés. Combien se sont lancées dans la conception d'outils relatifs à ces droits, par la rédaction de chartes, de règlements divers, de livrets d'accueil, sans attendre la sacro-sainte loi du 2 janvier 2002 rénovant le secteur social, présentée à tort comme la « bible de la reconnaissance du droit des usagers ».

On ne peut nier que la loi constitue une avancée de ce droit. Néanmoins, la norme juridique existait bien avant. C'est celle reconnue à tout citoyen d'une même société. Ainsi, des institutions ont eu un rôle capital dans la reconnaissance et la pratique effective du droit des usagers intra-muros. Lorsque le législateur a décliné l'ensemble des outils relatifs au droit des usagers contenus dans la loi du 2 janvier 2002, il s'est largement inspiré de pratiques innovantes déjà existantes dans certaines institutions. Ainsi, d'une situation de non-respect ou d'un respect approximatif du droit, certaines institutions se sont faites acteurs de la reconnaissance de la norme juridique, de son respect et de son effectivité.

Pour autant, cette situation n'est pas généralisable. Il reste un certain nombre d'institutions qui n'ont pas le souci du droit au quotidien malgré l'actualité de la judiciarisation de la prise en charge de l'utilisateur et des risques qu'elle représente. Combien d'insti-

tutions n'ont toujours pas formalisé les outils relatifs au droit des usagers, 16 ans après la votation de la loi. Ce n'est malheureusement pas une réalité isolée.

Il faut néanmoins se rassurer. Le droit est une préoccupation partagée par une très grande majorité d'institutions. Bien plus, l'institution est législatrice par la définition qu'elle donne du contenu d'un droit affirmé comme déclaratif dans la loi. Le droit participe ainsi à une véritable dynamique institutionnelle, réunissant directions, professionnels, usagers. L'institution joue un rôle dynamique dans l'élaboration du droit des usagers, dans sa revendication et son respect. Elle tient à ce titre un rôle protecteur de l'utilisateur.

Or, malgré des situations de maltraitance, l'institution reste un acteur privilégié de la protection des publics vulnérables grâce à des dynamiques institutionnelles soucieuses de faire évoluer positivement ces publics. Certes, le droit des usagers fait débat. Il ne faut pas oublier que ce droit correspond à une promotion de l'individu, essence même du libéralisme, lui-même support à une marchandisation du secteur social et médicosocial. Il est énoncé dans un ensemble cohérent, la loi du 2 janvier 2002, qui rénove selon une logique de marché et de concurrence ledit secteur. Il est alors possible de considérer le droit des usagers « dans une perspective sécuritaire, avec un renforcement sans égal des exigences et des contrôles »¹⁹. Nous entrons là dans la noblesse du droit comme dans sa perversion : noblesse fondée sur le jeu de citoyen et le rôle de protection et perversion d'une judiciarisation mal fondée. Le droit des usagers présente ainsi deux risques majeurs : un prétexte à l'avancée de la marchandisation et de l'individualisation de l'action sociale et médicosociale et une revendication de l'utilisateur qui se limiterait uniquement à se plaindre de l'institution.

L'institution tente aujourd'hui d'inscrire son action dans le champ de l'innovation, du partenariat, de la protection de l'utilisateur par le souci renouvelé d'une qualité de prise en charge censée répondre pour le mieux aux besoins et attentes de l'utilisateur. Cette dynamique est voulue par la loi. Il est possible de situer l'action des institutions dans une dynamique positive centrée sur quatre déterminants : la reconnaissance du droit des usagers, le projet de vie associé à des prestations individualisées, une lisibilité externe du fonctionnement et un partenariat

pluridisciplinaire dans la cité, des compétences managériales des personnels associées à une qualification de ces derniers. L'institution sait ainsi se montrer volontariste. Elle suppose un projet d'ensemble et une force capable de rendre ce projet réel.

C'est dans ce contexte que prennent tous leurs sens les concepts de désinstitutionnalisation et d'institutionnalisation. Désinstitutionnaliser constitue un retour à des espaces de droit commun pour l'utilisateur. Il ne bénéficie plus de la protection particulière qu'opère l'institution. Dès lors, le principe directeur du droit dans le milieu ordinaire est celui de tout citoyen ordinaire, c'est-à-dire un droit lié aux choix de la personne et reposant sur le principe traditionnel de l'autonomie de la volonté. Il faut néanmoins rester prudent. La notion de vulnérabilité implique toujours un état de dépendance avéré qui exige, par principe, une protection. Or, où sont les moyens de contrôle si l'individu est renvoyé à son seul exercice du droit? Institutionnaliser ou préserver l'institution, c'est maintenir celle-ci dans son rôle de prise en charge adaptée et protectrice de l'utilisateur avec la nécessité de l'existence de garde-fous externes à l'institution pour veiller à l'absence de dysfonctionnement. C'est aussi garantir à l'utilisateur la concertation de moyens pour une prise en charge adaptée et de qualité. C'est aussi assurer une prise en charge qui le serait très difficilement dans le milieu ordinaire.

Poser le débat en opposant l'institution au courant de désinstitutionnalisation est trop réducteur. En effet, l'institution sera toujours présente comme système d'organisation de prise en charge de publics vulnérables. Qu'un courant de désinstitutionnalisation continue à se développer reste inévitable. Le développement du marché prestataire obéit à ses propres logiques et a aussi sa place dans le cadre d'une réponse aux besoins de publics vulnérables. Il participe au maintien d'une certaine liberté de la personne de choisir dans la diversification de l'offre de service en fonction de ses moyens. Parallèlement, la réalité institutionnelle demeure, tout en l'obligeant à s'adapter. Il appartient à l'institution de réinventer des modèles de gouvernance. Il lui appartient de savoir évoluer dans les prises en charge qu'elle assure afin de répondre de la manière la mieux adaptée aux besoins clairement identifiés des usagers. Pour cela, l'institution se doit d'être double. Il lui faut satisfaire sa dimension purement

institutionnelle tout en sachant s'ouvrir à des logiques de marchandisation de services dans les milieux ordinaires.

Cette double composante peut d'ailleurs améliorer la qualité d'accompagnement des publics vulnérables pris en charge. Une institution d'une double nature éviterait de laisser libre le marché de la prestation à des opérateurs purement mercantiles et offrirait un moyen de préserver les valeurs de solidarité, notamment par une offre adaptée aux publics les plus fragiles sur le plan économique. Car la désinstitutionnalisation présente un risque économique majeur. Le marché de services qu'elle permet de développer s'adresse avant tout à des publics ayant les moyens d'assurer, au moins en partie, le coût de l'accompagnement prestataire.

Certes, l'institution reste au cœur d'enjeux économiques, notamment dans l'établissement de ses prix de journée. Mais elle reste une protection pour les plus faibles, car le rapport économique ne s'établit pas de gré à gré entre le prestataire et le consommateur, mais entre l'institution et les pouvoirs publics de tutelle. La différence est substantielle. Ainsi, l'avenir de l'institution gagne à se construire sur la double identité de l'institution et de la prestation, cette dernière impliquant une offre de service désinstitutionnalisée. Il ne faut pas y voir uniquement un aspect économique, même si celui-ci reste primordial. Cette évolution ne fait que tenir compte d'une volonté de plus en plus largement exprimée par les usagers de rester, tant que cela reste possible, dans leur milieu ordinaire. Cette position permet d'envisager la désinstitutionnalisation en institution non pas comme un processus d'exclusion des personnes, mais comme un processus visant à les aider à gagner ou à reconquérir le contrôle de leur vie. La désinstitutionnalisation envisagée par l'institution devient un vrai projet de citoyenneté de la personne prise en charge²⁰.

C'est pourquoi la désinstitutionnalisation confère à l'utilisateur deux figures contradictoires. La première est celle de l'utilisateur objet des interventions et sans prise sur le service offert. Il s'agit avant tout des usagers à faible revenu. La seconde figure est celle de l'utilisateur cooptant. Dans ce cas, l'utilisateur est véritablement acteur de sa prise en charge, à supposer qu'il soit en mesure de formuler des choix correspondant à ses besoins²¹.

Ainsi, désinstitutionnaliser ou institutionnaliser, c'est en fait poser la question du sens et de la responsabilité de l'institution dans l'exercice de ses missions de solidarité envers des publics qui la sollicitent. C'est la recherche d'un juste équilibre entre l'institution et le milieu ordinaire. Mais alors, il faut se demander ce qu'est une « bonne institution », censée constituer un ensemble cohérent, adapté aux besoins de l'utilisateur.

4. La notion d'« institution juste »

Tenter d'appréhender la notion d'« institution juste »²², c'est chercher à avoir une visée éthique de celle-ci. Paul Ricœur (1990) définit les trois éléments qui contribuent à l'atteinte d'une visée éthique et à sa juste compréhension :

- La « vie bonne » pour soi est une éthique personnelle. Elle repose sur le développement de la personne dans ses différentes facettes et demande de développer « une saine estime de soi ».
- « Avec et pour les autres » correspond à l'éthique de mutualité. Vivre « avec » les autres suppose de développer ses capacités de communication, des valeurs de tolérance et de respect mutuel. C'est dans la rencontre de cet autre qui renvoie à sa propre réflexivité et qui permet que « le soi s'aperçoit lui-même comme un autre parmi les autres ».
- « Dans des institutions justes » : il s'agit ici de l'éthique de l'ordre sociétal. Elle vise en particulier à développer le « sens de la justice ». Le « je » qui rencontre des « tu » vit aussi dans une société, dans des institutions : c'est le « ils » symbolisant cet espace collectif qui se dote de lois, de règles qui régissent cette vie collective pour qu'elle soit « juste » et humaine.

La visée éthique de l'« institution juste » renvoie à trois dimensions indissociables, qui interagissent :

- La dimension personnelle : l'estime de soi, les valeurs, les compétences, les singularités...
- La dimension professionnelle : l'éthique de responsabilité, les compétences, l'expertise, la formation continue...
- La dimension institutionnelle : le projet d'institut, les valeurs revendiquées, les droits de l'utilisateur affirmés, un management respectueux, une réflexion éthique et politique constante, l'innovation...

Ces trois dimensions s'inscrivent bien évidemment dans des espaces d'interaction entre la dimension individuelle et collective, la sphère des politiques publiques et des acteurs institutionnels de l'action sociale et médicosociale. L'« institution juste » est donc celle qui sait allier ces trois dimensions dans une visée éthique respectueuse des individualités des usagers comme des professionnels et d'un collectif de sens et de responsabilité propre à garantir l'institution comme une « force juste », c'est-à-dire une force revendicative et garante d'une justice dans l'exercice de ses missions. Ainsi, la « bonne institution » se réfère aux axes suivants :

- L'utilisateur : l'effectivité de ses droits individuels et collectifs et la réciprocité du droit vis-à-vis de l'institution et des personnels,
- Le personnel : l'effectivité de ses droits individuels et collectifs par un management adapté au bon fonctionnement de l'institution, mais respectueux des personnels,
- L'interaction avec les territoires et la pénétration du milieu ordinaire : développement de prestations adaptées aux publics en milieu ordinaire et en lien avec l'institution,
- Un partenariat adapté dans lequel l'institution doit s'inscrire et inversement,
- La gestion de nouvelles compétences,
- La mise en place de modes d'organisation adaptés,
- L'innovation dans de nouveaux modes de prise en charge (organisation du parcours et le suivi coordonné de la personne).

Ces axes sont eux-mêmes inscrits dans les tensions occasionnées par les politiques publiques et les contraintes budgétaires et financières caractéristiques du souci de la dépense publique comme de l'individualisation de l'action sociale et médicosociale et de sa marchandisation. Le droit des usagers reste au cœur de l'« institution juste ». En effet, son effectivité produit obligatoirement un impact sur l'humanisme de l'institution par une réflexion continue de son contenu.

4.1 La désinstitutionnalisation comme alternative partielle de l'institution

La désinstitutionnalisation n'est pas un mouvement inéluctable. Bien au contraire, l'institution a et aura toujours sa place comme acteur de l'action sociale et médicosociale dans la prise en charge de publics vulnérables. Mais le véritable avenir de celle-ci

réside dans l'interaction entre l'institution et le milieu ordinaire et la reconnaissance d'un label de l'« institution juste ». Le secteur y a largement intérêt pour gommer un passé parfois lourd, une réputation pas toujours très favorable et un avenir qui doit se construire sur une réalité éthique assurée et assumée. Ce label pourrait être décrété norme ISO, jugeant de la qualité de l'institution, avec une référence expresse à la valeur du droit effectivement garanti à l'utilisateur. Il est impératif, en la matière, de se sortir des évaluations individuelles.

Certes, l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM)²³ réalise un travail normatif sous forme de référentiels et de recommandations pertinents. L'obligation de l'évaluation interne et externe reste une démarche indispensable, mais très inégale en valeur dans son exercice. C'est pourquoi l'existence d'un label venant compléter ce dispositif permettrait de garantir la qualité des démarches produites, délivrées par une commission ad hoc au regard du travail d'évaluation réalisé et de ses propres critères d'appréciation. L'institution doit faire preuve à la fois de respect envers les usagers et les personnels et d'une bonne gestion.

L'« institution juste » peut être aussi une réponse à la difficile cohérence des politiques publiques. Au-delà de l'effet vitrine du droit des usagers, la loi du 2 janvier 2002 est avant tout une loi administrative et gestionnaire, ayant le souci de la restructuration économique du secteur social et médicosocial. Elle institue, par exemple, un système de création de places le plus souvent déconnecté des réalités des besoins d'un territoire. Parallèlement, la Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté de personnes handicapées²⁴ met en exergue le principe de la primauté du choix de l'individu, de la diversification de l'offre, de la désinstitutionnalisation et de l'accès au droit commun. Les bonnes intentions supposent des moyens auxquels les agences régionales de santé sont loin de porter attention. L'« institution juste » constitue un contrepoint à une trop grande individualisation de l'action sociale et médicosociale et sa marchandisation. Il faut rester attentif à ce que le sociologue Alain Ehrenberg dit quand il exprime le malaise actuel de la société dans une double idée : « Le lien social s'affaiblit tandis qu'en contrepartie l'individu est surchargé de responsabilités et d'épreuves qu'il ne connaissait pas auparavant »²⁵.

L'utilité et la pertinence de la désinstitutionnalisation reposent ainsi sur une gradation de sa mise en œuvre et une limitation de son champ d'application. En effet, comment s'assurer que les nouvelles organisations, les nouveaux lieux de prise en charge et de socialisation vont effectivement garantir la socialisation de la personne ? En quoi le milieu ordinaire est-il en mesure de produire le cadre, fournir les règles, assurer la production de biens symboliques, assurer la protection où l'individu, restant vulnérable, serait inscrit dans un corps social éclaté, reflet d'une société « balkanisée » où chacun finalement fait son petit quotidien dans l'indifférence de l'autre. C'est tout l'enjeu de la désinstitutionnalisation.

4.2 Le droit et la dynamique sociale comme moteur commun à l'institution et à la désinstitutionnalisation

L'institution comme la logique de la désinstitutionnalisation doivent s'appuyer chacune sur deux axes principaux : l'exercice et le respect du droit et la vigilance qui visent le maintien et la dynamique d'une vie sociale. Nous venons de voir ce que pouvait être une « institution juste ». Mais, il faut s'interroger sur ce qu'est une juste désinstitutionnalisation. La définition passe par une série de questions. Un espace désinstitutionnalisé peut-il exister au sein de la société ? En quoi la désinstitutionnalisation est-elle garante de l'exercice et du respect du droit ? En quoi est-elle aussi respectueuse du maintien et de la dynamique d'une vie sociale ? Ne faut-il pas que toute prise en charge s'institutionnalise d'une manière ou d'une autre, y compris dans un milieu ordinaire, sur un réseau de partenaires, de prestataires, de bénévoles ?

Ces nouvelles prises en charge demandent du temps et des moyens. La question des moyens est essentielle. En effet, ceux-ci reposeront sur un réseau de prestataires qui n'aura de cesse de se maintenir seulement si la prise en charge s'avère rentable. D'où la question de l'accès à ces prestations et de l'investissement de la collectivité publique dans l'atténuation de leurs coûts. Des acteurs institutionnels comme l'Éducation nationale devront ausculter leurs pratiques pour faciliter l'intégration de jeunes publics handicapés. Encore faut-il que l'utilisateur soit en mesure de s'assumer dans ce nouveau contexte. Ainsi, dans l'intérêt de certains enfants et d'adolescents, la scolarisation en milieu ordinaire n'est pas toujours indiquée. Ils devront l'être

en unité d'enseignement incluse dans un établissement médicosocial. La volonté d'insérer reste relative et ne peut être adaptée qu'au handicap de la personne et l'individualisation de sa prise en charge. La pertinence de la désinstitutionnalisation apparaît davantage comme relevant d'une démarche où se trouveront mixées à la fois une prise en charge institutionnelle et une logique de désinstitutionnalisation dont pourra bénéficier l'individu en fonction du handicap qu'il doit assumer, ce qui suppose la construction du parcours et d'un suivi coordonné de la personne.

Conclusion

Plus que de désinstitutionnalisation, c'est de changement institutionnel dont il faut parler, ayant pour base le droit des usagers et des professionnels. L'institution est un organe vivant, capable d'innover.

L'institution s'assouplit, se diversifie. La désinstitutionnalisation prônée reste centrée sur la maison mère, assurant ainsi sa pérennité. Le droit des usagers doit en être la nouvelle structuration par une intégration de ses logiques et de ses contenus dans le fonctionnement quotidien. C'est la force innovante du droit en matière de qualité de prise en charge, de management adapté et respectueux, de gestion éthique, qui consolide la légitimité de l'institution dans sa prise en charge de publics vulnérables. Il faut se garder de toute position idéologique, adepte de la politique du « tout ». Pour le bien-être de l'utilisateur comme des professionnels, le secteur doit concentrer sa réflexion sur la recherche de points d'équilibre entre les acteurs et les jeux institutionnels. Qu'on le veuille ou non, l'institution reste l'outil central de la prise en charge de la majorité des personnes en situation de vulnérabilité.

NOTES

- 1 Recommandation CM/Rec (2010)2 du Comité des ministres du Conseil de l'Europe aux États membres relative à la désinstitutionnalisation des enfants handicapés et leur vie au sein de la collectivité adoptée par le Comité des Ministres le 3 février 2010 lors de la 1076^{ème} réunion des Délégués des Ministres.
- 2 La Commission européenne a engagé la même réflexion pour le secteur de la protection de l'enfance. Plus globalement, voir la Déclaration du Groupe européen d'experts sur la transition des institutions vers les services à base communautaire du 4 février 2014 : « Une opportunité historique pour les personnes vivant en institutions : les Fonds européens doivent être utilisés pour développer des alternatives à base communautaire en 2014–2020 ». Cette déclaration fait écho à l'adoption en décembre 2013, pour la première fois, par le Conseil européen et le Parlement européen, de références spécifiques pour soutenir la « transition des institutions vers les services à base communautaire ».
- 3 Conseil de l'Europe. Convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales telle qu'amendée par les Protocoles n° 11 et n° 14, Rome, 4 novembre 1950.
- 4 Conseil de l'Europe. Charte sociale européenne révisée du Conseil de l'Europe (STE no 163). Strasbourg, 3 mai 1996.
- 5 Conseil de l'Europe. Convention européenne pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants (STE n° 126). Texte révisé conformément aux dispositions des Protocoles n° 1 (STE n° 151) et n° 2 (STE n° 152), entrés en vigueur le 1^{er} mars 2002.
- 6 Conseil de l'Europe. Convention européenne sur l'exercice des droits des enfants (STE n° 160), Strasbourg, 25 janvier 1996.
- 7 Conseil de l'Europe. Convention sur les relations personnelles concernant les enfants (STE no 192), Strasbourg, 15 mai 2003.
- 8 Conseil de l'Europe. Comité des Ministres. Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la promotion des droits et de la pleine participation des personnes handicapées à la société : améliorer la qualité de vie des personnes handicapées en Europe 2006-2015. Recommandation Rec(2006)5 / 05 avril 2006 (CM-Public) du Comité des Ministres aux États membres, adoptée par le Comité des Ministres le 5 avril 2006, lors de la 961^e réunion des Délégués des Ministres.
- 9 Conseil de l'Europe. Comité européen pour la cohésion sociale (CSCS). Stratégie de cohésion sociale révisée (2004). Approuvée par le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe le 31 mars 2004.
- 10 Task force de haut niveau sur la cohésion sociale au XXI^e siècle. (2007). Vers une Europe active, juste et cohésive sur le plan social (Rapport no TFSC(2007) 31 F). Strasbourg: Conseil de l'Europe. Repéré à [https://www.coe.int/t/dg3/social-policies/source/TFSC\(2007\)31F.doc](https://www.coe.int/t/dg3/social-policies/source/TFSC(2007)31F.doc)

-
- 11 À la suite de l'adoption en 2006 de la stratégie « Construire une Europe pour et avec les enfants, 2009–2011, le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe a adopté la dernière stratégie pour les droits de l'enfant qui sera mise en œuvre pour la période 2016-2021 ».
 - 12 Communication de la Commission européenne au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, Stratégie européenne 2010–2020 en faveur des personnes handicapées : un engagement renouvelé pour une Europe sans entraves. Commission européenne, Bruxelles, 15 novembre 2010.
 - 13 Conseil de l'Europe. Comité des Ministres. Recommandation CM/Rec(2010)2 / 03 février 2010 (CM-Public) du Comité des Ministres aux États membres relative à la désinstitutionnalisation des enfants handicapés et leur vie au sein de la collectivité, adoptée par le Comité des Ministres le 3 février 2010, lors de la 1076^e réunion des Délégués des Ministres.
 - 14 Michel Foucault (1972). *Histoire de la folie à l'âge classique*. Paris, France : Éditions Gallimard.
 - 15 Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur.
 - 16 Nom formé à partir du verbe latin « instituo » qui signifie « instituer » et se compose lui-même des éléments « in » préfixe qui signifie "dans, sur", « statuo » verbe qui signifie établir, placer comme principe, organiser quelque chose qui existe. À partir du verbe, on a formé le nom par adjonction du suffixe -tio, onis qui donne -tion ne français, « institutio » signifie d'abord « arrangement » et prend ensuite le sens de principe, système. D'après son étymologie, ce mot renvoie donc à l'idée d'organisation à la base d'un système.
 - 17 Voir supra, note 14.
 - 18 Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Site Légifrance. Version consolidée au 24 juin 2018.
 - 19 Defontaine J., Jaeger M. et Ledoux H. (2005). Logique de marché et/ou promotion de la citoyenneté. *Actualités Sociales Hebdomadaires*, (2411), 25–28.
 - 20 FEPH, European Research Initiative on de-institutionalisation of disabled people, Vision 2005 – 2010 – 2015 by the “Disabled people with complex dependency needs” and the “Human Rights” Committees.
 - 21 Hirlet P. et Thomas P. (2017). Ce que la désinstitutionnalisation de l'intervention sociale fait au travail (du) social, *Revue de Sciences et Actions Sociales*, (7), Jeunesses et marginalités.
 - 22 Ricœur P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris, France : Éditions du Seuil.
 - 23 Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM). L'ANESM a fusionné dans la HAS (Haute autorité de santé) au 1^{er} avril 2018.
 - 24 Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Site Légifrance. Version consolidée au 24 juin 2018.
 - 25 Ehrenberg A. (2010). *La société du malaise*. Paris, France : éditions Odile Jacob. Voir également, Ehrenberg A., entretien au journal le Monde Société, 26 avril 2010, propos recueillis par Cécile Prieur. Le sociologue se prononce pour une politique centrée sur la capacité d'agir des personnes et plaide pour un « Yes, we can » à la française.

Performance logistique et fidélisation des consommateurs dans la grande distribution au Gabon

Ruphin Ndjambou^a

RÉSUMÉ. Cet article a pour principal objectif de mesurer l'impact de la performance logistique sur la grande distribution en contexte gabonais au regard des études réalisées ailleurs sur le même sujet. Pour y parvenir, nous avons réalisé une enquête auprès de 287 clients du « Groupe CECA-GADIS » à Libreville au Gabon pour vérifier le modèle conçu à cet effet. Contrairement aux études antérieures, les résultats de cette étude montrent globalement que la performance logistique n'a pas d'impact sur la satisfaction des consommateurs et l'image du magasin. Par contre, c'est l'image du magasin et la satisfaction des consommateurs qui ont une influence significative sur leur fidélité selon cette recherche.

ABSTRACT. *The main objective of this article is to measure the impact of logistical performance on large-scale distribution in the Gabonese context with regard to studies carried out elsewhere on the same subject. To achieve this, we conducted a survey of 287 customers of the "CECA-GADIS Group" in Libreville, Gabon to check the model designed for this purpose. Unlike previous studies, the results of this study show globally that the logistics performance has no impact on consumer satisfaction and the image of the store. On the other hand, it is the image of the store and the satisfaction of the consumers which have a significant influence on their fidelity according to this research.*

Introduction

Les enseignes de la grande distribution évoluent dans un environnement incertain où les besoins des clients changent constamment. La gestion de la chaîne logistique est un facteur de flexibilité clé pour répondre à ces besoins et pour une meilleure réalisation de ses objectifs tels que la compétitivité, la satisfaction client, la disponibilité des produits et la rentabilité accrue.

Avec la globalisation des marchés et l'externalisation, beaucoup d'entreprises de la grande distribution choisissent la logistique pour contrôler leurs opérations et comme moyen d'acquisition d'un avantage concurrentiel. Dans ce contexte, la plupart des enseignes de la grande distribution se rendent compte de la nécessité de disposer d'un système de mesure de performance logistique multicritère incluant la qualité, le coût, le délai de livraison, etc.

Beaucoup de travaux portant sur ce sujet ont été réalisés. Les travaux notamment de Gunasekaran *et al.*

(2001) Beamon (1999), Neely *et al.* (1995, 1997) présentent une évaluation des mesures de performance utilisées dans des modèles de chaînes logistiques et leur impact sur la grande distribution. Ils proposent également un cadre pour le choix des systèmes de mesure de performance logistique, particulièrement pour les systèmes de production et de distribution. Certains de ces travaux identifient trois types de mesures de performance comme composantes nécessaires dans n'importe quel système de mesure de performance logistique : les mesures des ressources (généralement les coûts), les mesures des *outputs* et les mesures de flexibilité de la chaîne logistique. L'accent est mis sur des mesures de performance relatives aux fournisseurs, à la livraison, au service client, aux coûts d'inventaire et de logistique.

Pour s'imposer durablement face à la concurrence, la grande distribution doit suivre un certain nombre d'indicateurs de performance logistique, afin de mesurer les impacts sur leurs services. Or, les indicateurs financiers traditionnels tirés du bilan et du

^a Enseignant chercheur, Institut national des sciences de gestion (INSG), Gabon

compte de résultat ne suffisent plus à démontrer la satisfaction des clients. Ceux-ci doivent désormais être complétés par un éclairage sur des éléments opérationnels, tels que la rentabilité des clients, des produits et des services ou la productivité. Il est également essentiel que cette information puisse être facilement et rapidement diffusée aux différents responsables pour leur permettre de réagir de manière cohérente si des ajustements stratégiques s'imposent afin de mieux répondre aux besoins des clients.

Ces mesures serviront à établir la situation actuelle des magasins. Elles permettront d'identifier les forces et les faiblesses de la grande distribution ainsi que les endroits où il est important d'intervenir afin de rendre l'entreprise plus compétitive. Ces mêmes mesures serviront aussi de point de départ afin de mesurer les progrès des différents magasins de l'entreprise.

En ayant des buts et des objectifs clairs, les indicateurs de performance pourront servir à faire le suivi et à connaître les impacts des mesures correctives qui auront été instaurées afin d'améliorer la satisfaction des clients et aussi à les fidéliser. Les indicateurs de performance vont aussi être d'une grande aide dans l'établissement des stratégies et des plans d'action à l'intérieur des enseignes de la grande distribution.

L'étude de ces différents liens nous permet de poser la question de recherche suivante : « *La performance logistique peut-elle influencer les consommateurs de la grande distribution en contexte gabonais ?* »

L'objet de ce travail est d'apporter les éléments de réponse à cette question centrale en le structurant en trois points essentiels à savoir : 1) Revue de la littérature et cadre conceptuel; 2) Cadre méthodologique; 3) Résultats et leur interprétation. Ce travail se termine par une conclusion qui fait état des limites et des avenues de recherches futures.

1. Revue de la littérature et cadre conceptuel

Cette section, qui se subdivise en deux sous-sections, a pour objectif de faire une revue de la littérature sur la performance logistique et de présenter un cadre conceptuel pour étudier l'impact de la performance logistique sur la grande distribution au Gabon. La première sous-section est consacrée à la revue de la littérature sur la performance logistique et ses impacts, et la seconde présente le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche.

1.1 Revue de littérature sur la performance logistique

La logistique est une fonction vitale à la fois pour les entreprises et les consommateurs à l'ère de la mondialisation où le « supply chain » (chaîne logistique) est plus que jamais très sollicité dans un village planétaire. Le rôle de la logistique est de s'assurer de mettre à la disposition des consommateurs les produits et services de façon à ce que l'offre réponde à la demande au moindre coût, dans un délai raisonnable et avec le minimum d'impact sur l'environnement. Le développement des technologies de l'information et de la communication, de l'informatique et de la robotique contribue à enrichir la fonction logistique par la diversification de ses compétences, méthodes et outils pour mieux optimiser la chaîne logistique.

Il est généralement admis que la performance logistique est une composante importante de la performance organisationnelle puisque plusieurs services (inventaire, stockage, approvisionnement, etc.) de l'entreprise en dépendent.

Elle contribue à la performance organisationnelle par la création de la valeur pour les actionnaires de l'entreprise lorsque la chaîne logistique est fiable (respect des engagements), efficiente (livraison dans les délais) et écologique (faible impact environnemental) pour délivrer le produit au consommateur final (Ballou, 2004). En plus de jouer un rôle de premier plan sur la performance organisationnelle, la performance logistique permet d'accroître la compétitivité de l'entreprise en améliorant la qualité et les délais de la chaîne d'approvisionnement, en réduisant les coûts de coordination et les risques de transaction par une utilisation efficace et efficiente des outils IS/IT (Tan et Kannan, 1998; Frohlich et Westbrook, 2001; Sanders et Premus, 2002; Vickery *et al.*, 2003).

Au-delà du fait que la performance logistique est un avantage comparatif pour une entreprise (Lorentz et Lounela, 2011), elle est aussi un ingrédient important de la satisfaction et de la loyauté des consommateurs qui sont souvent considérées comme des cibles pour les managers et les spécialistes du marketing dans les organisations (Schramm-Klein et Morschett, 2006). Lorsqu'il y a congruence entre les attentes du consommateur et les indicateurs de la performance logistique, la performance logistique est considérée comme un antécédent de la satisfaction du client (Garrouche *et al.* 2011) dans un contexte où

cette dernière est le résultat d'une expérience de consommation (Westbrook et Oliver 1991; Bolton et Drew, 1991).

La performance logistique est aussi perçue comme un antécédent de l'image du magasin, car la disponibilité des produits en magasin est étroitement liée à la chaîne d'approvisionnement qui est une composante importante de la gestion des opérations dans les entreprises de grande distribution.

Une bonne gestion des opérations permet un aménagement du magasin qui accroît l'accessibilité des clients à une gamme variée et diversifiée des marchandises avec l'aide d'un personnel qualifié en tout temps. Constituant une vitrine importante des entreprises de grande distribution, l'image du magasin est un facteur de fidélisation des consommateurs de marque de distribution (Collins-Dood et Lindley, 2003). Il a été démontré que l'image est un antécédent de la fidélité des consommateurs (Andreassen, 2001) aussi bien dans le secteur de l'aéronautique (Ostrowski *et al.*, 1993) que celui de la banque (Bloemer *et al.*, 1998).

En plus d'être un antécédent de la fidélité des consommateurs, l'image du magasin est, par ailleurs, un déterminant de la satisfaction de ces mêmes consommateurs lorsque l'expérience d'achat du produit ou d'utilisation du service est conforme aux attentes préalablement définies par les clients. Plusieurs chercheurs en marketing ont également validé l'existence

d'une relation linéaire entre satisfaction et fidélité des consommateurs (Bitner, 1990; Fornell *et al.* 1996; Host et Knie-Andersen, 2004; Taylor et Baker, 1994). Cette relation peut être modulée par des caractéristiques individuelles propres à chaque consommateur (âge, sexe, revenu, quête de la variété) (Homburg et Giering, 2001) ou par des seuils critiques de satisfaction (Coyne, 1989; Ngobo, 1998; Oliva *et al.*, 1992).

Cette revue de la littérature a permis de constater que la performance logistique est une composante de la performance organisationnelle. En tant que composante de la performance organisationnelle, elle impacte favorablement la satisfaction des consommateurs et influence la perception qu'ils ont de l'image du magasin. Cet état de l'art a contribué aussi à mettre en exergue des liens entre l'image du magasin, la satisfaction des consommateurs et la fidélisation de ces derniers. Il convient maintenant de présenter le cadre conceptuel de cette recherche à la lumière de ces constats.

1.2 Cadre conceptuel

La figure ci-après présente le modèle de recherche. Le modèle conceptuel est composé des construits tirés de la revue de littérature et adapté du modèle de Bouzaâbia et Boumaiza (2013). Le modèle se décompose en trois niveaux.

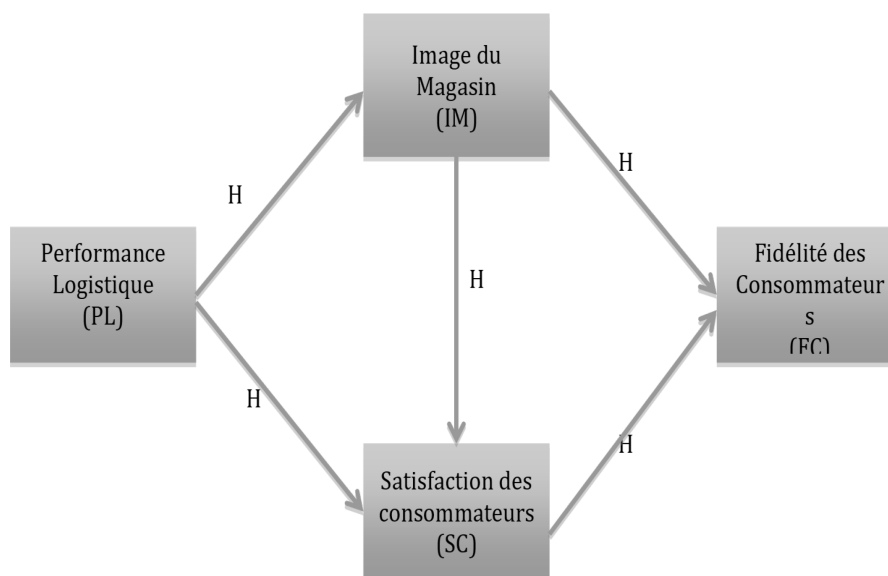


Figure 1 –

Source : Adaptée de Bouzaâbia et Boumaiza (2013).

Le niveau I concerne le construit de la *performance logistique* qui a pour but d'assurer la satisfaction du client avec une utilisation optimale des ressources. En d'autres mots, une entreprise ayant une logistique performante procurera une satisfaction à ses clients en leur permettant d'acheter des produits de bonne qualité, en bonne quantité, au bon moment, au bon endroit en consommant moins de ressources grâce à une maîtrise des fonctions de la chaîne logistique établies entre les fournisseurs et les distributeurs : production, acheminement, entreposage, conditionnement et livraison sur le point de vente.

La revue de la littérature a révélé qu'il existe plusieurs référentiels qui identifient les indicateurs pour mesurer la performance logistique d'une entreprise. Il y a, entre autres, les référentiels de l'ASLOG avec huit indicateurs (taux de fiabilité des prévisions de vente, taux de service fournisseurs, taux de service client, taux de fiabilité des prévisions d'achat, taux de réclamations, coût logistique, taux de service production interne, taux de rotation des stocks). Sur le plan de la recherche, la performance logistique a fait l'objet de plusieurs études et a été mesurée par divers indicateurs (Lorentz et Lounela, 2011; Beamon, 1999, Morgan, 2004). L'outil de mesure de la performance logistique développé par Garrouche *et al.* (2011) a été utilisé et adapté comme instrument de mesure aux fins de cette recherche.

Le niveau II est constitué de deux construits, à savoir *la satisfaction des consommateurs* et *l'image du magasin*. Ayant fait l'objet de nombreuses études en marketing, la satisfaction des consommateurs est un construit dont la définition varie d'un auteur à un autre en fonction des objectifs de recherche poursuivis. Une quintessence des différentes acceptions de la satisfaction des consommateurs à partir de la littérature permet de la définir comme une réaction de l'émotion générale provenant des expériences de consommation (Westbrook, 1981; Oliver, 1993, 1997; Westbrook et Oliver, 1991; Mano et Oliver, 1993).

De façon plus élaborée, Aurier et Evrard (1998) définissent la satisfaction comme étant : « *un phénomène non directement observable (un état psychologique qui doit être distingué de ses conséquences comportementales [...]) un jugement évaluatif [...]) qui résulte de processus cognitifs et intègre des éléments affectifs [...]) un jugement*

global portant sur une expérience de consommation [...] à caractère relatif, résultant de ce que l'évaluation est un processus comparatif entre l'expérience subjective vécue par le consommateur et une base de référence initiale [...] ». Il ressort de cette définition que la satisfaction est définie à partir de quatre points : 1) état cognitif; 2) réponse émotionnelle; 3) évaluation; 4) jugement sur la satisfaction associant le jugement cognitif et la réaction émotionnelle. Considérée comme une variable importante dans la recherche en marketing, la satisfaction des consommateurs a été mesurée à l'aide d'une mesure d'items multiples dont la plus utilisée est les scores de la satisfaction globale (Oliver, 1980; Rogers et Sweeney, 1980; Westbrook, 1981; Churchill et Surprenant, 1982; Bloemer *et al.*, 1990; Ackerman et Hawks, 1992; Lai et Widdows, 1993; Spreng *et al.*, 1996).

Pour sa part, *l'image du magasin* est un construit qui se réfère à des impressions (évaluations, sentiments, attitudes) développées par un consommateur à l'égard d'une entreprise à partir non seulement d'une accumulation d'expériences au cours du temps, mais également des informations directes ou indirectes (publicité, marketing direct, bouche à oreille...) reçues de l'environnement interne et externe de l'entreprise (Dowling, 1986, 1988; Keller, 2003; Zins, 2001; Selnes, 1993; Andreassen et Lindestad, 1988). L'une des meilleures conceptualisations de l'image du magasin est celle proposée par Mazursky et Jacoby (1986). Pour ces auteurs, l'image du magasin représente un ensemble inféré de connaissances ou de sentiments que se construit un consommateur à l'égard d'un magasin à partir des perceptions du moment ou des *inputs* mémoriels accumulés des expériences passées. Pour mesurer l'image du magasin, des chercheurs ont développé des instruments de mesure tels que ceux de Martineau (1958) : architecture, symboles, couleurs, le personnel de vente et publicité; de Doyle et Fenwick (1974) : produits, prix, assortiment, style et localisation et; de Semeijn *et al.* (2004) : marchandise, aménagement du magasin et service. Aux fins de cette recherche, l'instrument de mesure de Semeijn *et al.* (2004) a été retenu, parce que c'est un instrument intégrateur qui a été testé empiriquement dans plusieurs contextes, dont celui de la Tunisie (Bouzaâbia et Boumaiza, 2013). Le niveau III du cadre conceptuel touche *la fidélité des consommateurs* qui est une autre variable très étudiée dans les recherches en marketing. À l'instar de la satisfaction des consommateurs, elle a fait l'objet de

nombreuses recherches et a été définie de diverses façons. Une première approche synthétique de la définition de la fidélité a été élaborée par Jacoby et Chestnut (1978) à partir de 53 définitions répertoriées dans la littérature existante. Pour ces auteurs, la fidélité est un comportement de réaction du consommateur faisant un choix parmi plusieurs alternatives à un moment donné et en fonction du processus psychologique. Dans la même veine, Trinqucoste (1996) a considéré la fidélité comme une attitude positive qui s'illustre par un comportement de rachat du consommateur.

Bien que ces conceptualisations de la fidélité du consommateur soient intéressantes, la plus élaborée, à notre avis, est celle d'Oliver pour qui la fidélité est « un engagement profondément exprimé d'acheter de nouveau un produit ou service qu'il préfère, de manière cohérente dans le futur, en dépit des influences situationnelles et des effets marketing qui peuvent induire un changement de marque » (Oliver, 1997, p. 392). Les chercheurs ont développé plusieurs indicateurs pour mesurer la fidélité du consommateur. Parmi ces instruments de mesure, il y a les items utilisés dans des études antérieures (Zeithaml *et al.*, 1996; Garbarino et Johnson, 1999) : l'intention de revisiter le musée, de recommander l'attachement et l'adhésion en tant que membre. Au même titre que Bouzaâbia et Boumaiza (2013), l'instrument élaboré par Zeithaml *et al.* (1996) est retenu pour mesurer la fidélité du consommateur dans cette étude.

À partir de la revue de la littérature et du cadre conceptuel, les hypothèses de cette recherche se structurent comme suit :

- **H1** : La performance logistique a un impact sur la satisfaction des consommateurs.
- **H2** : La performance logistique a un impact sur l'image du magasin.
- **H3** : L'image du magasin a un impact sur la satisfaction des consommateurs.
- **H4** : La satisfaction des consommateurs a un impact sur leur fidélité.
- **H5** : L'image du magasin a un impact sur la fidélité des consommateurs.

Les hypothèses susmentionnées feront l'objet d'une vérification empirique à partir du cadre méthodologique que nous définissons dans la section subséquente de cet article.

2. Méthodologie de recherche

Cette section consacrée à la méthodologie de la recherche a pour but de décliner la démarche scientifique utilisée pour vérifier empiriquement les cinq hypothèses qui ont été énoncées dans la section précédente. Elle se subdivise en deux sous-sections. La première présente la démarche de collecte de données utilisée et la seconde détaille celle de traitement des données collectées.

2.1 Méthode de collecte de données

Les indicateurs de mesure retenus pour mesurer les quatre construits du modèle de recherche (performance logistique, image du magasin, satisfaction des consommateurs et fidélité des consommateurs) s'inspirent d'une étude similaire réalisée en Tunisie par Bouzaâbia et Boumaiza (2013). Le questionnaire est l'instrument qui a été retenu pour collecter les données et il a été conçu en utilisant presque les mêmes indicateurs utilisés par l'étude susmentionnée. Cet instrument de collecte de données était composé de 38 items dont 3 concernaient les informations sur le profil des répondants (genre, âge et situation matrimoniale) et 35 portaient sur les 4 construits du modèle de recherche susmentionné.

L'échelle de Likert à cinq échelons allant de 1 : « Pas du tout d'accord » à 5 : « Tout à fait d'accord » a été utilisée, à l'instar de ce qui se fait dans la littérature en marketing, pour mesurer lesdits construits. Au même titre que Bouzaâbia et Boumaiza (2013), la fidélité a été mesurée par l'instrument conçu par Zeithaml *et al.* (1996), la satisfaction par l'instrument d'Olivier (1980), et l'image du magasin par celui de Semeijn *et al.* (2004). Contrairement à l'étude de la Tunisie qui a mesuré la performance logistique à partir de l'instrument de Garrouche *et al.* (2011) avec une échelle dichotomique (oui/non), dans cet article ladite échelle a été transformée en échelle de Likert à cinq points susmentionnés pour mieux affiner l'indicateur de cette variable.

L'instrument de collecte de données a été administré dans les communes de Libreville et Owendo au Gabon (en raison de la densité de leur population) du 19 décembre 2014 au 9 janvier 2015 auprès des clients du Groupe Compagnie d'exploitations commerciales africaines – Société gabonaise de distribution, en abrégiation CECA-GADIS. Le choix s'est porté sur le Groupe CECA-GADIS en raison

de la densité de son activité, car il est le leader gabonais de la distribution gros, demi-gros et détail de produits divers : alimentation, quincaillerie, outillage, électroménager, tv/hi-fi, matériel électronique) avec un capital de 877 735 000 francs CFA, soit environ 1 338 098 euros. Ce groupe est reconnu au Gabon à partir des plusieurs enseignes : GABOPRIX, CECADO, INTERGROS, SUPERGROS, Géant CKdo, Maxi CKdo, Super CKdo, MATELEC, SOGAM EQUIP.

Pour réaliser cette enquête, nous nous sommes entourés d'une équipe composée de neuf enquêteurs-juniors. Ces enquêteurs-juniors sont principalement des étudiants en licence et au master en administration des affaires dans une « Business school » localisée à Libreville au Gabon. Après une séance de formation que nous avons dispensée aux enquêteurs-juniors sur la manière de faire passer le questionnaire, une phase prétest a été réalisée par ces derniers sous notre supervision. Une seconde séance de travail a été organisée pour donner une rétroaction des enquêteurs-seniors aux enquêteurs-juniors et pour obtenir les observations de ces derniers sur cette première expérience de prétest. Des ajustements ont été faits et les enquêteurs-juniors ont été lancés sur le terrain durant une période de trois semaines. Cette période n'a pas été choisie fortuitement, car elle correspond à la période du temps des fêtes où l'affluence est à son paroxysme. Le déploiement des enquêteurs-juniors durant une période de trois semaines leur a permis de faire passer du 19 décembre 2014 au 9 janvier 2015 le questionnaire à 306 clients du Groupe CECA-GADIS. L'échantillon a été constitué à partir d'une méthode d'échantillonnage aléatoire de convenance dans le sens où les participants acceptaient volontairement de participer à l'enquête à la demande de l'enquêteur à la sortie ou à l'entrée des différents magasins du Groupe CECA-GADIS localisés dans les communes de Libreville et d'Owendo au Gabon.

2.2 Méthode de traitement des données

Après une première vérification des questionnaires remplis, l'équipe de recherche a constaté des insuffisances, ce qui l'a conduite à éliminer 19 questionnaires mal remplis ou incomplets. L'échantillon de cette étude est donc de 287 répondants. Le traitement de cet échantillon de 287 répondants a été réalisé à l'aide du Progiciel statistique SPSS 22.0. L'analyse des données a été effectuée en deux

phases. La première phase a consisté à tester la fiabilité interne des instruments de mesure des construits du modèle de recherche. Pour ce faire, l'analyse en composante principale (ACP), une technique de l'analyse factorielle, a été mise à contribution. La procédure par étapes de Hair *et al.* (1998) a été choisie pour réaliser cette ACP qui a pour but de condenser l'information contenue à l'intérieur d'un grand nombre de variables (d'items d'un questionnaire, par exemple) en un ensemble restreint de nouvelles dimensions composites tout en assurant une perte minimale d'informations (Hair *et al.*, 1998).

Selon la démarche proposée par les auteurs susmentionnés, la première étape a consisté à déterminer l'approche la plus pertinente pour faire cette analyse ACP. Pour des raisons d'assurance de la qualité des résultats, l'approche exploratoire et l'approche confirmatoire ont été utilisées. Si la seconde approche semble la mieux indiquée dans le cas de la présente étude puisque le modèle de recherche indique, a priori, la présence de facteurs déjà connus dans la littérature scientifique, il n'en demeure pas moins que la première approche est aussi intéressante à explorer dans le sens où elle permet d'identifier la structure sous-jacente des données et de réduire le nombre de variables en quelques facteurs. La plateforme SEM STATS s'est avérée très utile dans l'analyse de la fiabilité et de la validité convergente des items des variables du modèle.

La deuxième phase du traitement de données a consisté à tester les hypothèses de recherche émises dans le but de les confirmer ou les infirmer à la lumière des données collectées sur le terrain. Plusieurs outils de la statistique différentielle existent pour valider des hypothèses de recherche de type relationnel. Aux fins de cet article, nous avons dévolu notre choix sur la régression linéaire multiple qui est un modèle d'analyse ayant pour but d'expliquer la variance d'un phénomène à l'aide d'une combinaison de facteurs explicatifs à partir de la généralisation de l'équation algébrique utilisée dans le module sur la régression simple. Trois modèles ont été estimés. Dans le premier modèle (M1), la fidélité des consommateurs est estimée en fonction de la performance logistique, de l'image du magasin et de la satisfaction des consommateurs. Dans le deuxième modèle (M2), la satisfaction des consommateurs est estimée en fonction de la performance logistique et de l'image du magasin. Dans le troisième modèle (M3), l'image du magasin

est estimée en fonction de la performance logistique aussi bien au niveau des caisses que des rayons.

3. Résultats de l'étude et discussion

La présente section a pour but de décrire les résultats des analyses effectuées à la section précédente. Pour une meilleure présentation de ces résultats, elle se subdivise en trois sous-sections. La première sous-section est consacrée à la description du profil des répondants qui ont été interrogés dans le cadre de cette enquête sur l'impact de la performance logistique sur la satisfaction des consommateurs et leur fidélité au Groupe CECA-GADIS. La deuxième sous-section s'attelle à présenter les résultats de l'analyse en composante principale (ACP) sur la fiabilité interne des instruments de mesure des variables du modèle de recherche. La troisième et dernière section se focalise, non seulement sur la présentation des résultats de validation des hypothèses de recherche, mais également sur la discussion de ces résultats à la lumière de la littérature empirique et théorique consultée.

3.1 Description du profil des consommateurs

Il est judicieux de décrire le profil des consommateurs ou clients du Groupe CECA-GADIS qui ont participé à cette enquête avant de présenter les résultats des analyses statistiques effectuées. L'échantillon de cette étude de 287 répondants se compose de 138 hommes et de 149 femmes, soit respectivement 48 % et 52 % des consommateurs

interviewés dans le cadre de cette recherche. Pour ce qui est de l'âge, la majorité des consommateurs du Groupe CECA-GADIS sont âgés de moins de 35 ans dans une proportion de 65 % (104/287). Le reliquat de 35 % (100/287) est une minorité âgée de 35 ans et plus. Le détail de la majorité des consommateurs montre que les jeunes Gabonais qui font des emplettes chez CECA-GADIS sont à 36 % (104/287) âgés de 25 à 34 ans et à 29 % (83/287) âgés de moins de 25 ans. Le profil des consommateurs de CECA-GADIS est simplement le reflet de structure par âge de la population gabonaise qui est composée majoritairement des jeunes âgés de moins de 30 ans. Du point de vue de la situation matrimoniale, les consommateurs célibataires sont au nombre de 213, soit 74 % de l'échantillon de l'enquête. Au nombre de 64, les consommateurs mariés occupent le second rang et représentent 22 % de l'effectif total des répondants. Les consommateurs divorcés occupent la lanterne rouge du peloton avec 10 personnes qui représentent 3 % de l'échantillon.

3.2 Résultat de l'analyse ACP et instruments de mesure du modèle de recherche

Le tableau 1 ci-dessous synthétise les résultats de l'analyse ACP utilisée pour valider les tests de fiabilité interne et de validité convergente des instruments de mesure du modèle de recherche. Que révèle ce tableau synoptique sur la fiabilité interne et la validité convergente des instruments de mesure des construits du modèle de recherche?

| | Rhô de Jöreskog | Rhô de validité convergente | KMO | Sphéricité de Barlett | VE | Alpha de Cronbach | items |
|--------------------------------|-----------------|-----------------------------|-------|-----------------------|---------|-------------------|---------------------|
| Performance logistique-caisses | 0,753 | 0,604 | 0,535 | 81,917 | 30,23 % | 0,493 | perf. 3, 4, 7 |
| Performance logistique-rayons | 0,742 | 0,49 | | | 55,92 % | 0,421 | perf. 10, 11 |
| Image du magasin | 0,847 | 0,65 | 0,653 | 184,204 | 65,96 % | 0,719 | imag. 2, 3, 4 |
| Fidélité des consommateurs | 0,892 | 0,625 | 0,802 | 604,929 | 62,83 % | 0,843 | fide. 1, 2, 3, 4, 5 |
| Satisfaction des consommateurs | 0,753 | 0,508 | 0,536 | 33,137 | 50,80 % | 0,51 | sati. 1, 2, 4 |

Tableau 1 – Fiabilité interne et validité convergente des construits du modèle de recherche

En ce qui a trait à la mesure de la performance logistique, deux facteurs ressortent, soit la performance au niveau des rayons qui se décompose en trois items (3, 4 et 7) et la performance au niveau

de caisses avec deux items (10 et 11), qui détiennent 86,15 % de l'information initiale. L'analyse en composante principale révèle un indice KMO faible de 0,535 qui est tout de même acceptable puisqu'il est

supérieur au seuil de 0,50. Cet indice, qui mesure l'adéquation de l'échantillonnage, montre que la qualité des corrélations inter-items de la performance logistique est acceptable d'autant plus que le test de sphéricité de Barlett (81,917) est significatif ($p < 0.05$). L'examen de la fiabilité interne des deux facteurs de la performance logistique révèle que les coefficients alpha Cronbach ne sont pas satisfaisants puisqu'ils sont inférieurs au seuil de 0,6 au niveau exploratoire (performance logistique-caisses : 0,493; performance logistique-rayons : 0,421). En revanche, la conduite de l'analyse confirmatoire a permis aux facteurs performance logistique-caisses et performance logistique-rayons de passer les seuils préconisés de 0,5 pour le Rhô de validité convergente et de 0,7 pour le Rhô de Jöreskog, comme l'atteste le tableau 1. L'aménagement du magasin est le seul facteur qui ressort de l'analyse en composante principale de la variable image du magasin. Ce facteur, qui se décompose en trois items (2,3 et 4), détient 65,96 % de l'information initiale de l'image du magasin. L'analyse en composante principale révèle un indice KMO de 0,653, largement acceptable, car cette valeur est supérieure au seuil de 0,50. Aussi, le test de sphéricité de Barlett (184,204) est significatif ($p < 0.05$).

L'examen de la fiabilité interne de l'unique facteur de l'image du magasin, à savoir l'aménagement du magasin, à partir de l'approche exploratoire de l'analyse en composante principale révèle que le coefficient alpha Cronbach de 0,719 est satisfaisant puisqu'il est supérieur au seuil de 0,60. Ce résultat est corroboré par ceux de l'approche confirmatoire qui témoignent d'une bonne fiabilité interne de l'aménagement du magasin avec un Rhô de validité convergente (0,65) et un Rhô de Jöreskog (0,847) qui sont supérieurs aux seuils tolérés (voir tableau 1).

Les résultats de l'analyse en composante principale montrent que l'échelle de la fidélité est unidimensionnelle. Les cinq items (1, 2, 3, 4 et 5), qui se résument dans un seul facteur, expliquent 62,83 % de l'information initiale et l'indice du KMO de ce facteur est le plus élevé de toutes les variables du modèle de recherche avec une valeur de 0,802. La valeur de l'indice alpha de Cronbach est satisfaisante (0,843). Une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée sur la structure finale obtenue lors de l'analyse factorielle exploratoire. Le Rhô de validité convergente (0,625) et un Rhô de Jöreskog (0,892),

qui sont supérieurs aux seuils tolérés, témoignent d'une très bonne fiabilité interne et d'une validité convergente satisfaisante de la fidélité des consommateurs (voir tableau 1).

L'analyse en composante principale de la satisfaction des consommateurs montre que la satisfaction est un facteur unidimensionnel composé de trois items (1, 2, 4) détenant 50,80 % de l'information initiale de cette variable du modèle de recherche. Les résultats de cette analyse révèlent un test de sphéricité de Barlett (33,137) significatif ($p < 0.05$) et des indices statistiques (KMO : 0,536 et Cronbach : 0,510) acceptables, car ils sont supérieurs ou égaux au seuil d'acceptabilité de 0,5. Le Rhô de validité convergente (0,625) et un Rhô de Jöreskog (0,892), qui sont supérieurs aux seuils tolérés, témoignent d'une très bonne fiabilité interne et d'une validité convergente satisfaisante de la satisfaction des consommateurs (voir tableau 1).

3.3 Résultats de la régression, validation des hypothèses de recherche et discussion

Trois modèles (M1, M2, M3) ont donc été estimés à l'aide de l'interface Windows de SPSS 22.0 et les résultats de cette estimation sont présentés dans le tableau 2 ci-après. En régression linéaire simple ou multiple, quatre coefficients sont utilisés pour vérifier la validité et la significativité globale d'un modèle. Il s'agit du coefficient de corrélation (R), du coefficient de détermination (R^2), de la statistique de Fisher (F) et de la statistique de Student (T). Si les coefficients de corrélation et de détermination permettent d'apprécier la validité globale d'un modèle, la statistique de Fisher permet de valider sa significativité, et celle de Student (T) permet d'établir si les coefficients des variables sont significatifs ou pas dans l'explication du phénomène à l'étude. Il est généralement reconnu que lorsque le coefficient de corrélation (R) est proche de 100 % et que le coefficient de détermination est supérieur à 50 %, le modèle est considéré comme globalement valide et valable. Du point de vue de la significativité, un modèle est significatif (robustesse et pouvoir explicatif) lorsque la statistique de Fisher calculée est supérieure à celle lue dans la table de Fisher. Une variable est significative lorsque la statistique de Student (T) est différente de zéro et que la probabilité associée est inférieure à 5 %.

En tenant compte des règles de décision, force est de constater que seul le M1 est significatif comparativement aux M2 et M3. La robustesse du M1 s'explique par le fait que la statistique de Fisher ($F_c = 15,856$) est largement supérieure à la statistique lue dans la table de Fisher ($F_{lu} = 2,63$) au seuil de signification $\rho = 0,000 < 0,05$ pour des degrés de liberté de (3, 283). Ceci revient à dire que M1 a un bon pouvoir explicatif et confirme un lien de causalité entre certaines variables explicatives et la fidélité des consommateurs considérée comme variable expliquée dans ce modèle. Dans cette perspective, le T de Student est significatif pour l'image du magasin (4,165; $\rho = 0,000 < 0,025$) et la satisfaction des consommateurs (6,072; $\rho = 0,000 < 0,025$), alors que ce n'est pas le cas pour la performance logistique-caisses (-1,329; $\rho = 0,186 > 0,025$) et la performance logistique-rayons (-1,239; $\rho = 0,218 > 0,025$).

L'interprétation des résultats sur l'inférence statistique permet de constater que deux hypothèses de recherche sont confirmées alors que trois ne le sont pas. La première hypothèse (**H1**) selon laquelle la performance logistique a un impact sur la satisfaction des consommateurs est infirmée dans le contexte de la grande distribution au Gabon et du Groupe CECA-GADIS en particulier. Dans le même ordre d'idées, la deuxième hypothèse (**H2**) qui stipulait que la performance logistique a un impact sur l'image du magasin n'est pas confirmée non plus. La performance logistique au niveau des caisses et la performance au niveau des rayons du Groupe CECA-GADIS n'affectent aucunement l'image que se font les clients de son magasin. La troisième hypothèse (**H3**) selon laquelle l'image du magasin a un impact sur la satisfaction des consommateurs du GROUPE CECA-GADIS au Gabon est infirmée. Les résultats du M2 ne sont pas concluants, car aucun des indices statistiques calculés (T Student et F-Stat.) n'est significatif.

| | M1 | M2 | M3 |
|---|-------------------|-------------------|--------------------|
| Constante | - | - | - |
| Performance logistique-caisses (PLC) | -0,98 (-1,329) | 0,189 (2,29) | 0,047 (0,774) |
| Performance logistique-rayons (PLR) | -0,91 (-1,239) | -0,09 (-0,100) | -0,055 (-0,906) |
| Image du magasin(IM) | 0,306 (4,165)* | 0,110 (1,772) | |
| Satisfaction des consommateurs (SC) | 0,452 (6,072)* | | |
| R | 57,9 % | 21,2 % | 7,3 % |
| R ² | 33,5 % | 4,9 % | 0 % |
| F-Stat. | 15,856 | 2,219 | 0,725 |
| DL | (4, 283) | (3, 284) | (2, 285) |
| (ρ) | (0,000)* | (0,089) | (0,485) |
| → Les valeurs entre parenthèses, sous chaque indicateur (variable), désignent la T de Student estimée au seuil de 5 %. Lorsqu'un indicateur est suivi d'un (*), cela signifie que le coefficient est significatif à ce seuil. | | | |
| → La statistique de Fisher calculée est obtenue au seuil de ($\rho = 5\%$) en fonction des degrés de liberté pour chaque modèle spécifié. | | | |

Tableau 2 – Résultat des modèles estimés par la régression linéaire multiple

En revanche, la quatrième hypothèse (**H4**) selon laquelle la satisfaction des consommateurs a un impact sur leur fidélité est validée en contexte gabonais pour le Groupe CECA-GADIS. Lorsque les clients du Groupe CECA-GADIS sont satisfaits de leur expérience d'achat, ils ont tendance à répéter ultérieurement cette expérience d'achat dans ce magasin de grande distribution. Dans le même

ordre d'idées, la cinquième hypothèse (**H5**) selon laquelle l'image du magasin a un impact sur la fidélité des consommateurs est également validée. Ceci revient donc à dire que l'aménagement des magasins du Groupe CECA-GADIS joue un rôle crucial dans la fidélisation de ses clients localisés dans les arrondissements de Libreville et Owendo au

Gabon. Il apparaît à la lumière des résultats empiriques que la performance logistique n'a pas d'impact significatif aussi bien sur la satisfaction des consommateurs que sur l'image qu'ils se font du Groupe CECA-GADIS, une chaîne de grande distribution au Gabon. Ces résultats ne corroborent pas ceux obtenus dans d'autres contextes et qui ont démontré le rôle crucial joué par la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs (Perrault et Russ, 1979; Mentzer *et al.*, 1999; Garrouche *et al.*, 2011; Bouzaâbia et Boumaiza, 2013). Pour ce qui est des hypothèses non vérifiées, la seule explication pour l'instant pourrait être le fait qu'en contexte gabonais, les consommateurs ne perçoivent pas encore l'importance de la performance logistique (caisses, rayons) et de l'image du magasin dans leurs comportements de consommation. Comme le suggère McKinnon (1989), il y a lieu de veiller à l'amélioration du service rendu à la clientèle, notamment grâce à une extension importante de l'assortiment des produits en magasin et la mise en place des nouveaux outils de gestion de la distribution tels que la gestion partagée des approvisionnements (GPA) et le *collaborative planning forecasting and replenishment* (CPFR). Ces outils vont permettre un enrichissement de l'offre du magasin avec meilleur confort d'achat et/ou de nouveaux services selon l'expression de McNair (1959) pour susciter l'intérêt des consommateurs gabonais à l'instar du modèle français de la distribution (Filser et Paché, 2006). En revanche, les résultats empiriques de cette recherche viennent confirmer, en contexte gabonais et dans le secteur de la grande distribution, l'influence positive de l'image du magasin sur la fidélité des consommateurs à l'égard dudit magasin, conformément aux résultats obtenus ailleurs dans les secteurs de la distribution de marque (Collins, Dood et Lindley, 2003), de l'aéronautique (Ostrowski *et al.*, 1993), de la banque (Bloemer *et al.*, 1998) et de façon générale (Andreassen, 2001). Enfin, les résultats empiriques de cette recherche vont dans le même sens que ceux qui ont validé l'existence d'une relation linéaire entre satisfaction et fidélité des consommateurs (Bitner, 1990; Fornell *et al.*, 1996; Host et Knie Andersen, 2004; Taylor et Baker, 1994).

La satisfaction du client se traduirait par une attitude de fidélité qui se caractérisera par une fréquentation régulière du magasin et une intention d'achat et de rachat dans ledit établissement.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'analyser l'impact de la performance logistique sur la grande distribution au Gabon et force est de constater, au terme de cette analyse, que la performance logistique n'est ni un antécédent de la satisfaction des consommateurs ni celui de l'image du magasin.

Si la performance logistique n'est pas un facteur déterminant de la satisfaction des consommateurs et de l'image du magasin, ces deux derniers construits ont un impact positif sur la fidélité des consommateurs du Groupe CECA-GADIS au Gabon.

En ce qui a trait aux limites de la recherche, les instruments de collecte et de traitement des données qui ont été utilisés dans la conduite de cette enquête n'ont pas permis de comprendre de façon plus minutieuse les raisons contextuelles susceptibles d'expliquer ces résultats ambivalents par rapport à la revue de la littérature. Ces résultats imposent la nécessité d'affiner les items de mesure de la performance logistique et de l'image du magasin dans le but de réaliser d'autres études sur ces liens en contexte gabonais. Du point de vue des implications managériales, cette étude a démontré que la fidélité du consommateur gabonais est fortement liée à sa satisfaction et à l'image du magasin. À titre de recommandations, les acteurs de la distribution au Gabon doivent non seulement mieux communiquer sur la fonction logistique, mais également l'intégrer dans leur stratégie marketing afin d'accroître son impact sur la satisfaction des clients et leur fidélisation. Par exemple, le recours à certains éléments du marketing expérientiel (design du bâtiment, animation, signalisation, température de l'air intérieur...) et du marketing sensoriel (ambiance du point de vente, atmosphère...) sont nécessaires pour rester performants et répondre au mieux aux attentes des clients comme le recommandent Kotler et Dubois (2000).

Bien que cette étude soit la première du genre réalisée dans le domaine du marketing au Gabon, elle mérite, sur le plan des perspectives de recherche futures, d'être approfondie sur trois angles au moins. Premièrement, il serait très pertinent d'envisager l'approfondissement du lien entre la logistique et l'image du magasin dans le but de mieux élucider pourquoi la performance logistique n'impacte point l'image du magasin en contexte

gabonais. Deuxièmement, il serait judicieux d'améliorer le cadre conceptuel en y ajoutant d'autres facteurs tels que l'environnement d'affaires et les lois sur la distribution au Gabon afin de bien décrire l'ossature opérationnelle et institutionnelle qui régit la chaîne d'approvisionnement et de distribution au Gabon. Troisièmement, il serait bien indiqué de reproduire ladite étude dans une autre chaîne de distribution de la place et sur un autre

échantillon dans le but de tester la qualité du cadre conceptuel amélioré et de vérifier la capacité reproductrice du modèle étudié. Une telle étude devrait, entre autres, intégrer dans la collecte de données des instruments qualitatifs comme l'entrevue semi-dirigée dont l'utilisation durant la phase de traitement des données permettrait de réaliser des analyses descriptives plus fines sur l'impact de la logistique sur la grande distribution au Gabon.

RÉFÉRENCES

- Andreassen, T. W. (2001). From disgust to delight: Do customers hold a grudge? *Journal of Service Research*, 4(1), 39–49.
- Ballou, R. H. (2004). *Logistica. Administracion de la cadena de suministros: Mexico*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall/Pearson Education.
- Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(3), 275–292.
- Bitner, M. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(avril), 69–82.
- Bloemer, J., Ruyter, K. et Pascal, P. (1998). Investigating drivers of bank loyalty: The complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16(7), 276–286.
- Bouzaâbia, O., Boumaïza, S. (2013). Le rôle de la performance logistique dans la satisfaction des consommateurs; Investigation dans la grande distribution. *Revue Gestion et Organisation*, 5(2), 121-129(9).
- Collins-Dodd, C. et Lindley, T. (2003). Store brand and retail differentiation: The influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(6), 345–352.
- Coyne, K. (1989). Beyond service fads – Meaningful strategies for the real world. *Sloan Management Review*, 30(été), 69–76.
- Filser M. et Paché G. (2006). La dégradation du service logistique comme source d'avantage concurrentiel : L'étrange paradoxe de la distribution française, *Revue Gestion*, 31(3), 36-45.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J. et Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60(octobre), 7–18.
- Frohlich, M.T. et Westbrook, R. (2001), Arcs of integration: An international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185–200.
- Garrouche, K., Mzoughi, N., Ben Slimane, I. et Bouhlel, O. (2011). An investigation into the consumers' sensitivity of the logistics efficiency. *International Journal of Business Administration*, 2(2), 114–128.
- Gunasekaran A., Patel C. et Tirtiroglu E. (2001). Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(1/2) 71–87.
- Homburg, C. et Giering, A. (2001). Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty – An empirical analysis. *Psychology & Marketing*, 18(1), 43–66.
- Host, V. and Knie-Andersen, M. (2004). Modeling customer satisfaction in mortgage credit companies. *The International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 26–42.
- Lorentz, H. et Lounela J. (2011). Retailer supply chain capability assessment in Russia. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(9), 682–701.
- McNair, M., (1957). Significant trends and developments in the post-war period, in Smith, A. (dir.), *Competitive Distribution in a free High Level Economy and its Implications for the University*, University of Pittsburgh Press, 1-25.

-
- Neely A., Gregory M. et Platts K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80–116.
- Neely A., Richards H., Mills J., Platts K. et Bourne M. (1997). Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(11), 1131–1152.
- Ngobo, P.-V. (1998). *Les relations non linéaires entre la satisfaction, la fidélité et les réclamations*. Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing, Bordeaux. 14, 641–670.
- Ostrowski, P. L., O'Brien T. V. et Gordon G. L. (1993). Service quality and customer loyalty in the commercial airline industry. *Journal of Travel Research*, 32(2), 16–24.
- Sanders, N. R. et Premus, R. (2002). IT applications in supply chain organizations: A link between competitive priorities and organizational benefits. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 65–83.
- Schramm-Klein, H. et Morschett, D. (2006). International supplier relationship management: From transactional to relational purchasing. Dans Scholz, C. et J. Zentes (dir.), *Strategic Management - New Rules for Old Europe* (p. 247–270). Wiesbaden. Allemagne: Gabler.
- Tan, K. C., Kannan, V. R. et Handfield, R. B. (1998). Supply chain management supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(3), 2–9.
- Taylor, S. A. et Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, 70(2), 163–178.
- Vickery, S.K., Jayaram, J., Dröge, C. et Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: An analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21(5), 523–539.
- Westbrook, R. A. et Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(juin), 84–91.

Stimuler la coopération organisationnelle en regard de la diversité internationale des travailleurs : proposition d'un outil de gestion fondé sur la lieuité

Carène Tchuinou^a, Anne-Laure Saives^b

RÉSUMÉ. Cet article vise à comprendre la coopération entre travailleurs immigrants à partir d'une analyse de leurs perceptions du lieu d'implantation de leur organisation. Partant des expériences de quelques travailleurs camerounais de Montréal, nous avons découvert ce lieu comme une construction aux multiples facettes (géographique, locale et symbolique). Une fois la grille d'analyse « lieuitaire » établie, nous avons entrepris une activité de promenade commentée qui, à partir d'un itinéraire proposé par les participants, nous a permis d'identifier des éléments garants d'une meilleure coopération organisationnelle. Par un intérêt porté au partage des sens du lieu individuels, nous avons découvert que la réalisation d'une telle activité au sein des équipes de travail peut être porteuse d'une plus grande humanisation du travail et permettrait de mieux faire valoir la complémentarité des expériences et des savoirs individuels, des notions clés pour le partage, la création de connaissances, la collaboration et la coopération organisationnelle réussies.

ABSTRACT. *This paper aims to understand the organizational cooperation between immigrant workers, based on an analysis of their perceptions of the place. Based on the experiences of some Cameroonian workers in Montreal, we discovered this place as a multi-faceted construction (geographical, local and symbolic). With a "place-based" analysis grid, we initiated a commented walk activity inspired by an itinerary proposed by the participants. This activity allowed us to identify relevant elements that would guarantee better organizational cooperation. Through an interest in the sharing of the individual senses of the place, we discovered that such activity within work teams could be source of a greater humanization at work. It would make it possible to better emphasize the complementarity of experiences and individual knowledge, key concepts for knowledge sharing, knowledge creation, collaboration and successful organizational cooperation.*

Introduction

Le profil professionnel des individus qui composent désormais l'effectif des entreprises n'est plus homogène. La globalisation et la mondialisation des économies et des entreprises ont eu un impact fort sur le management des organisations et les modes de gestion des ressources humaines. En effet, les entreprises emploient des salariés de diverses origines, en provenance de divers pays et donc, de cultures différentes. De plus, la mobilité des entreprises à l'échelle internationale suppose une gestion de ressources humaines désormais réparties dans plusieurs pays. Ces réalités imposent

ainsi aux organisations et aux managers la nécessité de faire collaborer et coopérer au sein d'une même organisation des individus aux différences multiples. Si plusieurs auteurs nous ont précédés dans une tentative de définition d'une gestion organisationnelle tenant mieux compte de l'hétérogénéité des individus au sein des organisations (P. Dupriez, S. Simons, E. Mutabazi, P. Pierre, O. Meier, D. Loth, etc.), nous envisageons ici de poursuivre sur cette lancée en utilisant une approche fondée sur un concept peu abordé en management, celui de lieu. Nous pensons en effet que la dimension « lieuitaire » participe de façon fondamentale à la compréhension des actions des individus au sein

^a Candidate au doctorat (Ph. D.) en sciences de l'administration (Management), Université Laval

^b Professeure, Département de management et technologie, ESG-UQAM

des organisations. En effet, à notre sens, les perceptions de nouveaux arrivants au sein d'un lieu d'accueil influencent inéluctablement leur travail et leur rendement. Les différences de perceptions du lieu par les individus au sein des organisations, et surtout leur partage, finissent par créer une nouvelle forme de coopération plus authentique, plus durable et moins superficielle. Il devient ainsi urgent de s'interroger sur la place réservée aux perceptions lieuitaires des nouveaux occupants d'un lieu géographique, et d'observer leur impact sur la transformation de leur cadre de vie, leur espace habité et surtout leurs relations de travail. Précisément, comment la mobilisation du concept de lieu participe-t-elle à la transformation des liens de coopération et à la redéfinition du management au sein d'une organisation à la main-d'œuvre culturellement diverse?

La réponse à cette question passe d'abord par une brève définition de la notion de lieu, ce qui nous permettra par la suite d'identifier ses influences sur la coopération organisationnelle pour être en mesure d'opérer les choix stratégiques qui s'imposent.

Ainsi, dans cette étude, nous avons approché la réalité de la coopération entre travailleurs d'origines diverses à partir du vécu de travailleurs immigrants camerounais dans de grandes entreprises au Québec. Pour saisir les raisons ou les freins à la collaboration interindividuelle en contexte internationalisé, nous proposons un outil de collecte de données original, la « Promenade », dont nous décrivons la nature, l'utilité et les limites dans cet article.

Toutefois, il importe au préalable de situer le contexte et le cadre général de notre étude, par la présentation de quelques données sur l'immigration et la population immigrante au Canada, ainsi que les transformations du monde de l'entreprise à la suite de cette vague d'immigration.

1. Quelques données sur l'immigration et les transformations de l'entreprise

Durant la période 2015-2016, le Canada a accueilli un peu plus de 320 000 immigrants, un nombre record pour le pays qui en reçoit en moyenne 250 000 chaque année¹. Selon les nouvelles données de Statistique Canada, 320 932 personnes ont

immigré au Canada du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016. Les quelque 31 000 réfugiés syriens qui ont été admis au Canada depuis novembre 2015 ont contribué à ce chiffre record. Cette immigration massive vise essentiellement à prévenir le vieillissement de la population active et la pénurie de la main-d'œuvre. Le Canada adopte en particulier une politique d'immigration choisie, dans laquelle la plupart des personnes sélectionnées montrent un profil jeune et un niveau d'instruction relativement élevé par rapport aux années précédentes². Selon les résultats de la dernière Enquête nationale auprès des ménages (ENM) publiée par Statistique Canada en 2013, un Canadien sur cinq (20,6 %) est né à l'étranger, soit 6 775 800 personnes³. Dans le cas particulier du Québec, le flux d'entrée des immigrants légaux au Québec est actuellement de 51 500 par an⁴. La province en particulier continue d'attirer les immigrants; en effet, près d'un nouvel arrivant sur cinq s'établit au Québec et en particulier dans la région métropolitaine de Montréal. Cette dernière reste la deuxième ville au pays à accueillir le plus d'immigrants, derrière Toronto. En 2011, la métropole comptait à elle seule 846 645 immigrants, soit 12,5 % du total national. De plus, la ville constitue un attrait incontournable, loin devant les autres municipalités du Québec⁵. La région de Montréal reste ainsi la destination la plus populaire et continue de regrouper la grande majorité des immigrants avec 71 % qui projetaient s'y installer en 2013. Ces chiffres justifient à eux seuls notre intérêt à nous interroger sur les nouveaux enjeux du management des entreprises devant cette vague d'immigration.

En effet, devant ce phénomène qui ne cesse de gagner en ampleur, les dirigeants et les managers doivent faire face à certains défis; ces nouvelles dynamiques les forcent à revoir les modèles de gestion à partir desquels ils dirigent l'entreprise et structurent leur environnement de travail⁶. Ils doivent composer avec : une diversité cognitive des employés par la mise en relation d'individus d'expériences et d'origines différentes, nécessitant ainsi de nouvelles capacités à communiquer; une globalisation des talents qui suppose de nouvelles mesures de recrutement, mais aussi d'incitation et de persuasion des individus; et une diversité même des activités de l'entreprise qui est désormais contrainte à mettre sur pied de nouvelles mesures destinées à favoriser l'intégration et l'insertion professionnelle de ces derniers au sein de l'entreprise.

Devant ces défis, il est essentiel pour les managers de réfléchir à des moyens et des outils permettant une plus grande coopération entre des individus différents au sein de l'organisation. L'amélioration de la coopération passe ici par une meilleure capacité à communiquer (établir une relation entre ses différentes parties), un plus grand engagement de la part d'un nombre suffisant de membres (l'organisation doit ainsi être capable de capter puis de sécuriser la contribution de ses membres au niveau qui est nécessaire à l'atteinte de ses objectifs), et une volonté d'accomplir une finalité commune⁷. Quels moyens les gestionnaires pourraient-ils utiliser pour répondre à ces urgences?

2. Un bref cadrage théorique : la notion de lieu

Pour répondre à cette question, nous utilisons une approche fondée sur le lieu (*place-based*), car nous pensons que cette notion est au cœur des questions sur la nature des relations de travail entre les immigrants et les travailleurs locaux. En faisant une synthèse de la plupart des contributions sur la notion de lieu, nous retiendrons la pluridimensionnalité du concept, soulignée par Guthey *et al.* (2014) autour de trois caractères : 1) géographique; 2) local; 3) symbolique (« *sense of place* »)⁸. Le lieu est à la fois un emplacement géographique précis; dans ce sens, il est physique, tangible et concret, et fait partie de notre environnement naturel. Le lieu est également un cadre direct de l'expérience humaine, composé par les relations informelles et institutionnelles (d'ordres économique, politique, culturel, historique, communautaire, organisationnel, etc.) entre les acteurs sociaux appartenant à un même espace. Toutefois, le lieu est aussi le produit d'une expérience humaine vécue; il embrasse des dimensions culturelles et sociales qui sont assignées par les individus, les groupes, les communautés et les organismes qui y vivent et y travaillent. Il est composé d'interactions, d'expériences, de sens, d'émotions, et d'un paysage matériel où les humains se sentent chez eux dans leur monde et à leur place; « un endroit est un morceau de tout l'environnement qui a été revendiqué par des sentiments »⁹. De la même manière que la notion de distance (perçue a priori sous l'angle essentiellement géographique) est mesurée sous les angles à la fois physique et interactionnel¹⁰, le lieu doit être abordé comme une construction conceptuelle aux multiples facettes.

D'autres auteurs ont distingué différentes conceptions du lieu au moyen de plusieurs principes définitionnels distincts¹¹ : un principe d'emplacement qui suppose que le lieu renvoie à un positionnement physique précis et objectif; le lieu est ici une coordonnée objective sur la surface de la Terre; un principe d'épaisseur/consistance selon lequel le lieu ne peut être réduit en un point; il a une épaisseur physique et intangible, une consistance, une forme (*gestalt*), deux choses en un même lieu ne pouvant être fusionnées l'une l'autre; un principe de délimitation spatiale, selon lequel un lieu ne peut pas exister s'il ne peut être distingué des autres endroits. Toute définition du lieu doit donc préciser comment un lieu spécifique se distingue des autres; un principe d'unicité d'après lequel le lieu est unique; les lieux se distinguent les uns des autres du fait de la coexistence de la multiplicité des interprétations individuelles que nous en avons. Ce principe d'unicité est au cœur de l'appréhension du lieu comme une construction sociale qui tend à dominer la littérature scientifique actuelle. En tant que tels, les lieux sont intrinsèquement des constructions humaines. Le qualificatif « humain » ne se reporte pas à l'individu pris isolément. Il se réfère plutôt à l'individu socialisé.

Tous les individus appartenant à un groupe partagent notamment une compréhension sociale de ce qui fait l'unicité d'un lieu. À ce titre, ce principe est au cœur de l'émergence de diverses interprétations concurrentes de la notion de lieu. Ainsi, au-delà des caractéristiques physiques remarquables, l'élément immatériel est largement considéré par les chercheurs comme un élément central dans l'établissement, la diffusion et le maintien de l'unicité perçue du lieu. Cette socialité est d'ailleurs source de renforcement des capacités de développement des communautés au sein d'un lieu; c'est ce que Bruno Jean appelle « capital social ». Selon ce dernier, l'ouverture à la diversité, la capacité de travailler ensemble, la qualité des liens entretenus et les réseaux tissés avec la communauté influencent le développement et la prospérité des communautés locales¹². Le principe suivant est lié à l'interrelation/l'ouverture entre les lieux, ce qui suppose une interdépendance entre les lieux; ce principe renvoie aux influences potentielles d'un lieu sur un autre et le degré d'ouverture des lieux. Ensuite, le principe de temporalité suppose une vision dynamique du lieu, une constante évolution de ce dernier, et enfin le principe d'arrangement scalaire suppose une prise

en compte de la taille du lieu et des différentes échelles qui s'y côtoient; le concept de lieu est souvent compris comme désignant quelque chose de très petite échelle; il est souvent confondu (à tort) avec l'échelle locale.

Au vu de ces principes définitionnels, on comprend qu'un lieu géographique est intrinsèquement dynamique et multiple, c'est-à-dire qu'il contient les diverses histoires, représentations, interprétations et pratiques de ceux qui le vivent. Suivant cette logique, il est alors possible d'appréhender la diversité des travailleurs en confrontant les discours des uns et des autres au sujet d'un lieu physique donné. D'où notre idée d'entreprendre une activité de promenade révélant leur diversité aux participants qui sont invités à partager leurs perceptions de divers lieux patrimoniaux de la ville de Montréal, à raconter leur vécu professionnel et à réfléchir à l'impact de ces différences sur leurs pratiques de coopération au travail dans l'entreprise.

3. La « Promenade¹³ », principes de base

L'activité que nous avons intitulée « Promenade » trouve sa pertinence essentiellement dans la littérature. Déjà, Raulet-Croset (2011) explore comment la combinaison de l'approche qualitative de *shadowing* et l'approche ethnographique peut être utilisée pour analyser les dimensions spatiales et lieutaires, où le lieu est appréhendé comme une coconstruction et une association des pratiques à la fois individuelles et collectives. L'auteur s'intéresse particulièrement aux méthodes d'investigation qui offrent une meilleure compréhension du rôle de l'espace dans les organisations, en particulier celles qui parviennent à saisir la dimension spatiale dans les pratiques quotidiennes d'une organisation. Elle soutient ainsi que les promenades commentées offrent des preuves empiriques et l'accès analytique à la dimension spatiale des pratiques, à partir de trois activités interreliées : marcher, parler et être avec¹⁴. La promenade à pied est un dispositif écologique qui permet de faire évoluer les pensées, agissant en tant que « règle directrice »; c'est une activité qui libère l'esprit et permet aux pensées de vagabonder. Le fait de « marcher » est donc fondamental. Elle permet d'identifier certains « signes » qui peuvent rafraîchir la mémoire et provoquer des récits, et aussi de vivre une relation réelle avec l'espace.

Dans le même esprit, Mirabelle da Palma (2005) considère la marche comme une technique du corps partagée par le plus grand nombre et pouvant être employée pour appréhender le territoire autrement que par une grille fonctionnaliste; la promenade place dans ce sens l'individu en relation à lui-même, à l'autre et à l'espace. Utilisée comme un outil, elle débouche sur la construction d'un savoir sur l'espace, ses usages, ses perceptions, ses vécus, et ses malentendus. Elle engendre un lien, une relation particulière avec le territoire et avec tous les acteurs qu'elle met à contribution, elle produit un savoir multiforme, qui pourrait se solder par un nouveau sens du lieu¹⁵.

Par ailleurs, Daskalaki (2007)¹⁶ traite de la façon dont la ville où est implantée une entreprise structure l'expérience de ses habitants; les activités d'un groupe de personnes au cours d'une promenade sont décrites et la promenade y est expliquée comme une métaphore, mais aussi comme une source d'inspiration pour discuter de la nécessité des structures spatiales de la ville et de leur influence sur le lieu de travail. L'auteur utilise ici la promenade de façon originale et engageante et suppose une profonde relation réciproque avec le paysage urbain. Il décrit la dialectique de la relation entre l'espace, le corps et l'environnement bâti. L'espace n'est pas vu simplement comme un élément distinct lié à la pratique organisationnelle, mais comme quelque chose qui revêt une histoire et un sens. La promenade dans ce sens est une activité par laquelle l'existence de l'espace est réaffirmée et partagée à tous les individus. L'objectif principal de l'article est ainsi de développer et d'étendre une nouvelle vision de l'espace; comment donner du sens aux « non-lieux » qui caractérisent l'espace urbain et les transformer en lieux de créativité et de dialectique. Il s'agit ici de percevoir l'espace plutôt comme un environnement construit par des expériences individuelles et partagées au cours de l'activité.

David Le Breton (2000) propose pour sa part un énoncé des vertus de la marche, présentée comme une manière propice de prendre de la distance à l'égard du rythme effréné de la vie quotidienne et d'affûter ses sens. Il réalise une interprétation sociologique de la marche dans la ville, en rappelant que ce comportement est une « mise en jeu constante » de l'expérience individuelle¹⁷. Pouvant prendre la forme d'une simple immersion dans la nature

frayant un chemin vers soi et vers les autres, d'un moyen de se rassembler et de s'ouvrir au monde ou encore d'un profond désir pour des horizons inconnus, la marche constitue une forme de résistance à l'hypermodernité, tout en permettant une meilleure connaissance de soi, des autres, des lieux ou des choses.

Ces écrits mis ensemble nous permettent de justifier une approche par la marche et la promenade, pour mieux appréhender le lieu et les perceptions individuelles suscitées par le passage au sein de différents lieux. Cette approche permet de comprendre le sens du lieu des individus et le faire partager aux autres. Notre objectif ici est de produire un savoir multiforme sur la base de la contribution de chacun des participants; saisir ce que représente un lieu spécifique pour chacun des individus et le faire partager aux autres participants pourrait non seulement susciter un plus grand intérêt pour le territoire et donc un désir de mieux le découvrir et le développer, mais aussi être source d'amélioration de la coopération organisationnelle dans la mesure où une compréhension du lieu et de sa signification pour les individus à l'extérieur des organisations pourrait aider à mieux cerner les problèmes à l'intérieur de l'organisation.

4. Description de l'activité et éléments clés

L'activité consiste à concevoir et parcourir avec des travailleurs un itinéraire en marchant au sein de la zone géographique d'implantation de leur entreprise, dans notre cas, la ville de Montréal. Sa particularité réside dans l'itinéraire à suivre qui est constitué d'un lieu choisi par chacun des participants et inconnu des autres. En effet, chacun des participants à l'activité est chargé d'indiquer deux lieux géographiques patrimoniaux qu'il souhaite faire découvrir aux autres; en fonction des contraintes de temps ou de climat, de la proximité géographique entre les lieux choisis, mais surtout de leur caractère patrimonial (c'est-à-dire qu'ils relèvent a priori d'une connaissance commune minimale et d'un accès relativement public). Les animateurs (chercheurs dans notre cas) de la marche choisissent un des deux lieux proposés. Très souvent, le participant qui propose ses deux idées de lieu n'est pas lui-même informé du lieu qui sera finalement choisi par l'encadreur et intégré dans l'itinéraire. L'itinéraire final à suivre n'est dévoilé qu'au début de l'activité. L'idée sous-

jacente dans ce choix est de ne susciter aucune préparation préalable de la part des participants qui doivent seulement se présenter tels quels, avec leurs connaissances et leurs émotions pour le lieu à partager. Une précision est néanmoins apportée quant à la ville dans laquelle va se dérouler l'activité. Le principe de la « Promenade » consiste ainsi en une visite guidée animée par et pour les participants à l'activité, passionnés par un lieu particulier qu'ils désirent présenter aux autres dans le périmètre géographique du lieu de leur activité professionnelle.

L'objectif principal d'une telle activité est de partager avec d'autres individus une perception individuelle d'un lieu patrimonial qui revêt une histoire publique et connue, mais dont les interprétations et les émotions qu'il suscite sont susceptibles de varier d'une personne à une autre, ceci en raison de ses origines, de ses valeurs ou de ses croyances. Il s'agit dès lors de côtoyer au travers de cette activité des émotions personnelles, plus profondes et existentielles sur un lieu dont l'histoire est pourtant connue et partagée par tous. En effet, cette sorte d'introspection permettrait finalement de mieux se découvrir soi-même, mais aussi de mieux découvrir les autres par des rapports plus authentiques. L'idée ici est donc de créer le dialogue par le rapprochement d'individus entre eux en utilisant un lieu particulier et signifiant; elle permet de faire naître une curiosité pour un lieu, de souder les individus et de créer un sentiment d'appartenance à une communauté ou à un lieu particulier. De plus, elle focalise l'attention sur les perceptions, les centres d'intérêt et les observations des individus pour un lieu patrimonial précis et permet aux participants de partager leurs observations et leurs souvenirs dans ce lieu (le cas échéant).

Selon l'objectif poursuivi, les participants à l'activité peuvent soit faire partie de la même entreprise, soit se situer dans des tranches d'âge relativement similaires, soit partager ou avoir partagé une même expérience lors de leur arrivée au Québec, ou évoluer dans le même secteur d'activité, etc. Il n'existe pas de critère particulier qui prédomine sur un autre. Par ailleurs, une parité en genre serait fort appréciable. L'idée est de réfléchir sur la différence, et indirectement sur les facteurs de succès de la coopération et de l'insertion organisationnelle, à partir d'une discussion sur le lieu.

Quant aux qualités personnelles nécessaires pour les animateurs comme pour les participants, il faut

noter que la « Promenade » est plus une conversation en mouvement qu'un monologue de l'un des participants. Ces derniers doivent ainsi être généreux, désireux de partager leurs expériences, leur savoir et leurs croyances avec d'autres personnes. Ils doivent également avoir un bon sens de l'écoute, teinté de spontanéité pour intervenir constructivement dans les propos des autres, sans toutefois porter de jugement de valeur sur les propos, quels qu'ils soient. Si tel n'est pas le cas, il est du rôle de l'animateur de la promenade de s'assurer de la qualité du dialogue.

En ce qui concerne le nombre de participants souhaitable, il varie en fonction du temps disponible pour réaliser l'activité et du nombre d'animateurs. De plus, nous avons constaté que dans une limite de deux heures, trois arrêts (trois lieux) sont largement suffisants afin de garder l'attention de tout le groupe pendant toute la durée de la promenade.

Quant aux instructions liées au déroulement de l'activité proprement dite, elles consistent essentiellement dans l'écoute de la présentation de l'un des participants qui explique un lieu patrimonial de Montréal qui lui tient à cœur; il convient de préciser qu'il n'existe pas de bonne ou de mauvaise présentation et qu'aucune préparation préalable ne s'avère nécessaire; la possibilité est donnée aux participants de poser des questions lorsqu'ils le désirent; toutefois, la moquerie n'est pas permise. Quelques questions de départ peuvent néanmoins aider à planifier la marche, et à stimuler le débat pour en tirer les informations désirées.

5. Un cas concret, résultats et contributions

Afin de tester la fécondité de ce dispositif, nous l'avons mis en œuvre avec trois employés immigrants, appartenant à différentes entreprises. Grâce à cette promenade guidée/guidante par/pour nos interlocuteurs, nous espérons accéder au « *sense-of-place* » de chacun dans une découverte collective et mutuelle, contribuant peut-être à un meilleur attachement, un enracinement des employés étrangers au sein de leur lieu d'accueil.

Nous avons ainsi planifié l'activité de promenade en fonction de la disponibilité des participants. Trois lieux furent identifiés : l'École polytechnique de Montréal, l'Oratoire Saint-Joseph du Mont-Royal et la plus ancienne succursale de la librairie

Renaud-Bray sur le Chemin de la Côte-des-Neiges. L'activité s'est déroulée en deux temps : marche commentée (2 heures) puis débriefing en groupe de discussion (30 minutes). Toute l'activité fut enregistrée numériquement et l'essentiel des interactions a été ensuite retranscrit sous forme de comptes rendus exhaustifs. Il ressort de l'analyse de ceux-ci trois principaux éléments :

Des perceptions du lieu différentes pour chacun des participants

Si les perceptions des lieux géographiques sont pour la plupart similaires, les perceptions des lieux sur les plans local et « *sense of place* » sont quant à elles assez particulières et dépendantes du parcours et de l'expérience de chacun des participants. Sur le plan architectural, un consensus se dégage généralement pour relever la « grandeur » des constructions et la « rigueur » du climat. Toutefois, en considérant le lieu sous l'angle du local ou celui du « *sense of place* », nous remarquons des différences de perceptions.

En effet, sur le plan local, certains sont essentiellement orientés vers leur réseau privé et personnel, leur réseau amical, avec lequel ils découvrent le caractère festif et la vitalité de Montréal, tandis que d'autres sont plus portés vers leur réseau professionnel (partenaires d'affaires et collègues de travail) ou scolaire, qui les aidera dans la réalisation de leurs objectifs professionnels.

S'agissant du « *sense of place* », certains soulignent le caractère festif et la diversité de la ville comme des éléments traduisant un potentiel d'affaires important de la ville. Le lieu a ainsi une fonction utilitariste dans la mesure où il permet d'avoir accès à des contacts importants et essentiels pour l'atteinte des objectifs professionnels ou personnels. D'autres se penchent sur l'attractivité et la forte influence de la culture nord-américaine; une certaine attraction pour le « rêve américain » qu'ils espèrent réaliser en s'installant dans ce lieu. Le lieu revêt ainsi un sens plus émotionnel dans le sens où les travailleurs recherchent ici une relation plus personnelle avec leurs collègues de travail par l'organisation d'activités extraprofessionnelles, ou par l'agrandissement de leur réseau amical et personnel qui leur permettra de mieux découvrir et de mieux s'imprégner ledit lieu. Dans ce sens, la coopération s'avère intraprofessionnelle avec les collègues de bureau avec qui on essaie parfois, assez superficiellement

quand même, de découvrir cette vitalité et ce caractère festif du lieu, mais surtout extraprofessionnelle, avec les amis et connaissances qui nous accompagnent au quotidien.

Pour d'autres employés en revanche, ils expriment un fort attachement à leur lieu de travail, qu'ils qualifient de convivial et au sein duquel règnent entraide et partage. Par contre, ils restent focalisés sur un retour inconditionnel à leurs origines; ils vouent un attrait irrésistible à leur pays d'origine; ils désirent y réaliser des investissements importants, malgré le degré d'attractivité élevé de ces derniers pour leur lieu de travail ou pour la ville de Montréal; le lieu représente ainsi une sorte de transition nécessaire pour atteindre cet objectif; ils sont ainsi soit à la recherche de meilleurs partenaires professionnels locaux ou étrangers pour les aider dans ce projet, soit, ils essaient de s'intégrer au maximum dans leur lieu de vie et surtout de travail, grâce à un enracinement dans la culture du lieu, afin de garder un maximum de contacts professionnels, de partage d'expériences et d'expertises qu'ils pourront mettre à profit au sein de leur pays d'origine afin de réaliser leurs projets de vie. Le lieu est perçu comme une sorte de transition, une étape nécessaire vers des aspirations futures.

Cette analyse nous permet ainsi de faire ressortir trois principales formes de « lieuité » (la qualité d'être un lieu) vécues par les travailleurs interrogés : il s'agit d'une « lieuité utilitariste et fonctionnelle » qui voit le lieu et les relations qu'on y entretient comme des moyens permettant d'atteindre un but prédéterminé et fixe; une « lieuité existentiellement urbaine » ou « émotionnelle » dans laquelle le lieu est cet endroit festif, vivant et culturellement attractif, dans lequel le partage et l'échange des cultures et des émotions sont encouragés, et enfin une « lieuité professionnelle transitoire » pour laquelle le lieu est cet espace de rencontres et d'échanges constructifs avec des professionnels de divers domaines, permettant à terme de se développer sur le plan professionnel. Un tableau récapitulant ces différentes formes de lieuités est présenté en annexe.

Quelques principes définitionnels du lieu de Montréal

Le tableau en annexe nous permet de définir Montréal comme elle a été appréhendée par les différents participants lors de la promenade à travers les

différents lieux choisis. Pour ce faire, nous avons utilisé la grille d'analyse en sept principes constitutifs de la notion de lieu (localisation, consistance, délimitation, unicité, interrelation, temporalité, arrangement scalaire), telle qu'élaborée par Sergot et Saives (2016) dans leur revue de la littérature sur ladite notion.

Le principe de localisation renvoie à la situation de Montréal et à l'emplacement géographique des lieux spécifiques choisis dans le monde. En effet, Montréal est une ville située géographiquement en Amérique du Nord, mais, à travers les espaces visités (une école d'ingénieurs, un lieu religieux et une librairie), elle représente également un lieu de connaissances dans lequel l'acquisition des savoirs occupe une place primordiale; un lieu d'expérimentation avec l'accent donné à la pratique et à l'expérimentation, un lieu de culte dans lequel la religion catholique occupe une place centrale, un lieu d'apprentissages multidisciplinaires où la polyvalence dans les disciplines est de plus en plus prise en compte, un lieu de partage et de différences dans lequel chaque individu apporte sa particularité et ses différences et les partage avec les autres.

Le principe d'épaisseur ou de consistance suppose que le lieu ne peut être réduit en un point; il a une épaisseur à la fois matérielle et intangible. Dans notre cas, les lieux visités nous révèlent que Montréal est une ville de tous les possibles : la grandeur a une place symbolique et s'observe dans la dimension des bâtiments et des constructions, mais aussi dans l'envergure que prennent les projets, et même dans les rêves des individus; une sorte d'*American Dream* a été constaté dans les entrevues et les discours de la plupart des participants, une grandeur qui fait dire à l'un de nos participants qu'« *il ne faut pas voir les choses en petit* ». Montréal se caractérise également par l'accès qu'elle donne au savoir scientifique et pratique, à la culture générale, à la mobilité et à l'ouverture internationale. Toutefois, la ville est aussi un lieu de malaises, dans lequel le coût des études, le culte de la performance (économique comme scolaire), le caractère tabou de la spiritualité et de la pratique religieuse et la prédominance du superficiel sur le spirituel constituent très souvent les réalités sombres de cette consistance hétérogène et plurale.

Le principe de délimitation spatiale suppose de définir en quoi et comment un lieu peut être porteur de

limites ou de frontières. Dans le cas particulier de Montréal, les participants nous ont fait part de l'existence de frontières parfois culturelles ou raciales quant à l'évolution au sein de l'entreprise; il existerait ainsi une limite dans la hiérarchie au sein de certaines entreprises pour les travailleurs immigrants. Par ailleurs, on observe plutôt une absence de frontières dans la délimitation entre la vie privée et la vie professionnelle; l'accent au sein des entreprises est mis sur la réalisation des objectifs, au fait de « faire son travail » plutôt qu'à la présence en entreprise, au fait d'« être au travail ». Montréal suppose en outre cette idée de volume, d'espace, une symbolique de l'amplitude qui nous fait penser que l'horizon spatial est immense et étendu.

Le principe d'unicité suppose que le lieu est unique, mais non unitaire; chaque lieu se distingue des autres du fait de la coexistence de la multiplicité des interprétations individuelles que nous en avons. Ce principe est d'ailleurs ce qui est ressorti principalement de nos travaux. En effet, chacun des participants a sa propre vision de Montréal, de ses éléments géographiques, de ses spécificités locales ou culturelles et chacun y est sensible d'une manière différente. Les entrevues et la promenade nous ont permis de mieux comprendre cette réalité; ce qu'il en ressort nous permet de dire que Montréal est unique du fait de son climat, perçu tantôt comme invivable, tantôt comme gérable; ensuite, l'unicité de Montréal s'observe par sa diversité culturelle, ses festivités en tout genre, perçues tantôt comme un potentiel d'affaires, tantôt comme un moyen d'apprentissage ou de découverte de l'autre. Montréal est également unique du fait du bon compromis qu'elle propose entre la métropole et le village (paysage, ruralité, espaces verts). Comme nous l'avons dit précédemment, la ville est également celle où les mots et expressions tels que grandeur, espace, accès à la connaissance pratique, culture générale trouvent tout leur sens, mais encore une fois, restent teintés par les parcours particuliers des individus qui les interprètent chacun à leur manière.

Le principe d'ouverture ou d'interrelation fait référence à l'interdépendance entre les lieux, une influence potentielle d'un lieu sur un autre. Là encore, les discours des participants lors de la promenade nous présentent Montréal comme un lieu ouvert et plus ou moins influencé par d'autres lieux; en effet, la construction du discours sur le lieu s'opérerait

chaque fois dans la comparaison à d'autres lieux; les participants mentionnaient systématiquement leurs expériences en France ou au Cameroun pour les comparer à leur vécu à Montréal; cette comparaison s'est ainsi observée dans l'apprentissage (apprentissage théorique en France versus apprentissage pratique à Montréal), dans le style des constructions et des routes (routes assez petites en France versus routes immenses à Montréal), dans les célébrations religieuses (célébrations très conviviales et collectives au Cameroun versus célébrations plus courtes et personnelles à Montréal), dans le travail (bureaucratie excessive en France versus accent mis sur les objectifs à Montréal), etc. De plus, la situation de la ville en Amérique du Nord a été relevée comme un des facteurs explicatifs de la culture et de la conception américaine qui y est observée (caractère pratique et pragmatique de l'apprentissage). Par ailleurs, l'influence de l'histoire franco-amérindienne sur la culture montréalaise a également été mentionnée. En outre, à plusieurs niveaux, Montréal apparaît comme une ville mixte et diversifiée sur le plan culturel, caractérisée par une multiplicité de cultures diverses.

En matière de temporalité, Montréal véhicule une dynamique de court ou de moyen terme, en même temps qu'une stabilité de l'instant présent. Les individus s'envisagent à partir de leur expérience présente à Montréal. Dans un horizon qui reste celui du court terme, en quelque sorte, Montréal est une ville à temporalité courte ou accélérée où les projets et le rythme des projets sont ceux du court terme : la durée d'un emploi à un poste est souvent de deux ans, et même le monde scolaire est aux prises avec cette temporalité de l'accélération (la course à la publication et à la performance à court terme). Par ailleurs, la perspective d'un départ de Montréal mentionné par la plupart des travailleurs nous permet d'envisager une temporalité projective de moyen ou de long terme. La temporalité est également celle du présent avec certains récits sur les expériences extraordinaires qui sont en cours dans le lieu.

Enfin, *le principe d'arrangement scalaire* renvoie à la taille du lieu et à la façon dont différentes échelles s'y côtoient. Dans ce sens, Montréal est porteuse d'arrangements scalaires variés; on y retrouve un monde à la fois urbain, caractéristique des grandes métropoles, mais aussi un monde rural et de banlieue. De plus, les aspirations quittent la sphère du

local pour s'envisager davantage à l'échelle internationale. Enfin, une aspiration à un retour à la vie du village s'observe chez certains participants pourtant essentiellement urbains.

Après cette présentation du lieu dans le cas étudié, nous pouvons affirmer avec Sergot et Saives (2016) que le lieu n'est pas une construction unitaire ni homogène. Il est plutôt une construction dynamique, aux multiples facettes. Nous faisons en outre l'hypothèse que l'activité de promenade des travailleurs révèle et affecte leurs relations de travail au sein de l'entreprise. Ce que nous essayerons de déceler dans la prochaine partie.

Une redéfinition de la relation d'emploi : coconstruction des perceptions individuelles du lieu pour une meilleure coopération organisationnelle

De ce qui précède, nous pouvons établir plusieurs relations entre la lieuité (la qualité d'être un lieu) et la coopération organisationnelle. En effet, la plupart des discours et des interventions font état de l'influence des représentations et expériences du lieu sur la relation d'emploi et le travail; partant de l'expérience d'un site patrimonial religieux, un des participants évoque la notion d'éthique pour signifier le fait que sa culture religieuse lui impose une sensibilité particulière à l'adoption de comportements éthiques au travail. De plus, il fait un rapprochement entre l'impression de grandeur ou de volume ressentie dans l'expérience de l'architecture urbaine métropolitaine et le travail en entreprise. En effet, ces termes clés caractérisent également le travail au sein de son entreprise et l'envergure des projets confiés. Devant l'étalage d'ouvrages en librairie, un autre participant nous parle de la nécessaire culture générale dans son travail quotidien afin d'être porteur d'innovation. En effet, la culture et les idées qu'il acquiert dans les livres lui donnent les ressources nécessaires pour performer et innover au quotidien au sein de l'entreprise, et même plus tard, dans son projet d'entrepreneur. Le lieu apparaît ainsi comme une source d'inspiration pour des idées créatives, une source d'inspiration pour une nouvelle manière de gérer, différente des conceptions apprises jusque-là. Ainsi, la culture générale traduit cette multidisciplinarité qui est de plus en plus encouragée et cet excès de spécialisation (hyperspécialisation) de plus en plus critiqué. Dans le même sens, le troisième participant fait le lien

entre la grandeur des espaces de Montréal et la possibilité de nourrir son imaginaire, porteur d'idées innovantes dans son travail quotidien.

De ce qui précède, nous déduisons que l'amélioration de la coopération organisationnelle passerait par :

- Une prise en compte et un partage des « *sense of place* » individuels afin de profiter de la complémentarité des expériences et des savoirs individuels; cela suppose un cadre de délibération de ces perceptions individuelles afin d'aller au-delà du simple rapport de travail souvent factice et de côtoyer des éléments plus personnels et identitaires, permettant de comprendre le comportement et la façon de travailler des collègues et des employés. En effet, une telle activité est en soi porteuse d'une nouvelle socialité, moins superficielle et plus authentique, mais surtout une socialité qui s'installe dans le temps, et qui influencerait positivement le travail au sein de l'entreprise. Cette dernière transparait dans le désir formulé par les participants de poursuivre l'expérience et de faire partager avec leurs collègues de bureau les différents lieux découverts durant l'activité de promenade. Les interventions dans ce cadre nous montrent ainsi des rapports de collaboration qui sont pour le moment assez superficiels et limités au strict cadre professionnel; les participants aimeraient ainsi faire partager leurs découvertes, afin de sortir un peu du moule des conversations convenues au travail, partager ce qu'ils sont et en apprendre davantage des autres.
- Une prise en compte du lieu/de la lieuité comme une source d'inspiration, de créativité, de vitalité, d'ouverture pour les organisations; une telle activité stimule l'imaginaire et contribue à encourager la créativité chez les employés;
- Une prise en considération des différentes dimensions du lieu et de la façon dont chacune d'elles est appréhendée par les employés durant la prise de décisions organisationnelles, notamment en matière d'attribution des postes ou de constitution d'équipes de travail hétérogènes.

On comprend dès lors que le lieu et les perceptions individuelles du lieu influencent à divers niveaux les comportements individuels au travail, la coopération entre collègues et même le rendement. Spécifiquement, les éléments saillants tels que l'éthique,

l'idée de grandeur, la connaissance, la culture générale, et même l'idée d'authenticité et de socialité recensées à partir des lieux visités, trouvent écho au sein des organisations et influenceraient le travail quotidien.

Conclusion

Les moyens d'ajustement des méthodes de gestion mises en place au sein des entreprises dans une perspective régulatrice n'ont pas manqué depuis l'injonction faite au management de prendre en compte la diversité culturelle. Si de tels moyens ont donné lieu à un encadrement mieux défini et plus circonscrit pour que s'engagent les changements souhaités, d'autres seraient encore souhaités et espérés pour que s'opèrent de l'intérieur les modifications au sein des groupes de travail. Dans ce sens, l'initiative proposée ici de mettre de l'avant les concepts de lieu et de lieuité et d'étudier les perceptions qu'ont les individus et les employés de leur lieu géographique d'implantation se veut de ceux-là. Ainsi, l'analyse des discours recueillis au cours de notre promenade nous a fourni un éclairage sur

le lien entre lieuité et coopération organisationnelle, en révélant d'abord trois formes de « lieuité » caractérisant les employés interrogés, en validant ensuite une approche multidimensionnelle et évolutive du concept de lieu, et en identifiant enfin une série d'éléments « lieuitaires » (l'éthique, l'idée de grandeur ou d'envergure, la connaissance scientifique et pratique, la culture générale ou l'ouverture multidisciplinaire et surtout une socialité authentique et installée dans le temps) porteurs d'intégration et de socialisation organisationnelle. De plus, l'activité de promenade constitue en soi un nouvel outil de gestion pouvant être réutilisé pour cerner les « *sense of place* » individuels, les mettre en commun et les partager au sein d'équipes de travail, pour une meilleure collaboration au sein de l'entreprise. Sans avoir la prétention de généraliser nos résultats, nous avons voulu offrir ici un cadre permettant à tout individu désirant répéter l'activité de « Promenade » de le faire. Nous pensons qu'elle pourrait parfaitement s'intégrer dans les activités de *Team building* souvent légion au sein des entreprises multiculturelles.

NOTES

- 1 Ici Radio-Canada (2016). Nombre record d'immigrants admis au Canada. Repéré à <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/805803/immigrants-record-refugies-syriens-statistique-canada>
- 2 Zietsma, (2010). Immigrants exerçant des professions réglementées. *Statistique Canada*, 15–31. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/2010102/article/11121-eng.htm>
- 3 Ici Radio-Canada (2013). Le Canada devient de plus en plus un pays d'immigrants. Repéré à <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/National/2013/05/08/001-statistique-canada-immigrants-minorites-visibles.shtml>
- 4 Ici Radio-Canada (2015). Quelque 50 000 immigrants attendus au Québec en 2016. Repéré à <http://ici.radio-canada.ca/nouvelle/746999/quebec-immigration-cibles-2016-refugies-syriens>
- 5 Ici Radio-Canada (2013). Le Canada devient de plus en plus un pays d'immigrants. Repéré à <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/National/2013/05/08/001-statistique-canada-immigrants-minorites-visibles.shtml>
- 6 Arcand, S. (2006). Gestion des opérations, de la logistique, de la production et des services : prévenir les conflits liés à la diversité. *Revue de Gestion, HEC Montréal*, 31(4), 216–223.
- 7 Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 8 Guthey, G. T., Whiteman, G. et Elmes, M. (2014). Place and sense of place: Implications for organizational studies of sustainability. *Journal of Management Inquiry*, 23(3), 254–265.
- 9 Shrivastava, P. et Kennelly, J. J. (2013). Sustainability and place-based enterprise. *Organization & Environment*, 26(1), 83–101.
- 10 Charron, M. et Shearmur, R. (2005). Distances, interactions et analyse spatiale de la ville: le cas de Montréal. *Revue d'économie régionale et urbaine*, (2), 163–192.
- 11 Sergot, B. et Saives, A. L. (2016, juin). *Placing organized work: how and why place is a useful concept for Management and Organization Studies*. Communication présentée à la Conférence de l'EURAM.
- 12 Jean, B. et Wa, A. É. M. (2004). «Le capital social et le renforcement des capacités de développement des communautés rurales: les enseignements d'une étude canadienne. *Revue d'économie régionale et urbaine*, (5), 673–694.

- 13 Nous avons intitulé l'activité « Promenade » pour marquer le fait que la marche est menée, c'est-à-dire conçue et guidée par les choix des animateurs à partir des propositions des participants.
- 14 Raulet-Croset, N. et Borzeix, A. (2014). Researching spatial practices through commentated walks: "on the move" and "walking with". *Journal of Organizational Ethnography*, 3(1), 27–42.
- 15 Mirabelle, Da Palma, E. Brito (2005, octobre). *La promenade, un outil de connaissance du territoire*. Communication présentée à la troisième Conférence de l'intelligence territoriale. Territory, wellbeing and social inclusion, REIT. Liège, Belgique.
- 16 Daskalaki, M., Stara, A., et Imas, M. (2008). The 'Parkour Organisation': inhabitation of corporate spaces. *Culture and Organization*, 14(1), 49–64.
- 17 Le Breton, D. (2000). Chemin de traverse : Éloge de la marche. *Métailié*, 44(1), 5–16.

ANNEXE : les différentes formes de « lieuités »

| | Lieuité utilitariste et fonctionnelle | Lieuité existentielle urbaine | Lieuité professionnelle transitoire |
|---|--|---|---|
| Dimension physique ou géographique | <i>Situation géographique de la région et proximité des USA : Possibilité d'être rapidement bilingue en s'y installant</i> | <i>Situation en Amérique du Nord : sorte de rêve américain où l'on a l'impression que tout est possible</i> | <i>Proximité avec les USA</i> |
| Dimension locale | <p>Montréal représente un lieu de contacts et de potentiel d'affaires important</p> <p>Potentielle présence de partenaires d'affaires dans la région; un réseau professionnel immense; importance des activités de réseautage pour la croissance de l'entreprise Relation interpersonnelle avec le client ou le partenaire d'affaires</p> | <p>Montréal représente un lieu urbain, festif et à forte mixité sociale</p> <p>Lieu de travail : socialité assez superficielle (répartition des employés par bureau, création de groupes informels) Lieu de vie : Présence d'un réseau essentiellement amical et communautaire (la socialisation est surtout produite sur le plan personnel avec des individus de la même communauté) Forte possibilité d'agrandir ce réseau</p> | <p>Montréal représente un lieu attractif et inspirant, mais retour inéluctable vers le pays ou le continent d'origine</p> <p>Lieu de travail : Opportunités de faire grandir son réseau professionnel : activités de réseautage et réseaux sociaux numériques Relations professionnelles superficielles, mais basées sur la convivialité, l'entraide et le partage Lieu de vie : Réseau amical essentiellement étranger (issu du pays d'origine) Possibilité d'implication dans la communauté québécoise à travers une activité sportive Possibilité d'intégrer des associations culturelles pour une meilleure connaissance des cultures : culture du groupe plutôt que de l'individu</p> |
| Dimension « sense of place » | <p>Potentiel festif de la ville : Présence dans le lieu d'importants événements festifs et attractifs, traduisant un potentiel d'affaires énorme pour le développement de l'entreprise</p> | <p>Lieu de vie : Présence d'activités festives et attractives Potentiel touristique de la ville Ouverture des mentalités Configuration urbaine du lieu Possibilité de rencontrer davantage de monde Lieu de travail : absence de vitalité au sein de ce lieu</p> | <p>Lieu de vie : Diversité culturelle, festivités, ambiance et affluence dans certains lieux publics (les marchés), potentiel touristique, découvertes historiques Lieu de travail : Convivialité, entraide et partage d'expériences</p> |

Serge Potvin^a, à propos de...

Lemay, I. et Tremblay, D. (2017).

Les mesures financières hors normes – La profession comptable pourrait bien détenir la solution.

Revue Organisations & Territoires, 26 (1-2), 205-223



Au Canada (et dans bien d'autres pays), les sociétés cotées en bourse publient leurs états financiers à usage externe en utilisant les normes internationales d'informations financières (IFRS). Ces normes précisent, entre autres, les postes, rubriques et sous-totaux qui devraient faire l'objet d'une présentation dans les états financiers et les notes complémentaires.

Cependant, bien des sociétés présentent, dans leur rapport de gestion ou dans les communiqués destinés aux marchés financiers, des mesures financières complémentaires qui ne sont pas mentionnées dans les IFRS (par exemple, le BAAII) ou pour lesquelles il n'existe pas de critères d'évaluation dans les IFRS (par exemple, les éléments exceptionnels ou non récurrents).

Ces mesures financières hors IFRS (ou hors normes) ont leur utilité. Les directions d'entreprise les utilisent pour analyser des éléments comme la performance opérationnelle, l'endettement ou la liquidité. Cependant, ces données supplémentaires créent un dilemme chez l'investisseur et les autres utilisateurs des rapports financiers. L'investisseur (au sens large, incluant les actionnaires, créanciers, etc.) doit décider pour lui-même d'exploiter ou non ces informations supplémentaires pour sa prise de décision. D'une part, il est risqué pour celui-ci d'accorder une trop grande confiance à ces données financières parce qu'il n'est pas sans savoir (ou devrait savoir) que les directions d'entreprise aiment conserver un biais favorable pour commenter la performance financière de la période écoulée. D'autre part, ne pas tenir compte de ces informations peut conduire l'investisseur à ne pas tirer profit de données financières utiles pour obtenir une approximation des résultats futurs. De plus, ces données n'étant pas normalisées, il en résulte un manque d'uniformité. Plusieurs sociétés présentent des mesures similaires, mais qui ne sont pas toujours comparables entre elles parce qu'assujetties à aucune directive de calcul, de présentation et d'audit.

Cette problématique est d'actualité sur les marchés financiers et intéresse un grand nombre d'acteurs parmi lesquels on distingue, en plus des investisseurs, des analystes financiers, des experts-comptables, des avocats, des sociétés cotées en bourse, des organismes de réglementation et la presse financière. De plus, le sujet s'inscrit dans une mouvance plus large initiée par de grands investisseurs comme les régimes de retraite et les fonds souverains qui militent activement pour de meilleures pratiques de divulgation dans les rapports financiers sur des enjeux comme le climat, les rémunérations, la gouvernance et la transparence. Les lacunes qui ont trait à la divulgation des mesures financières hors normes font partie de cette même revendication pour une meilleure reddition des comptes et des pratiques d'affaires. Loin d'être en porte-à-faux avec les préoccupations de l'époque, la pertinence du sujet traité par les deux auteurs ne fait aucun doute.

En introduction de leur texte, les auteurs présentent un exemple qui illustre très bien le débat. Il s'agit d'un extrait tiré du rapport annuel de Bombardier inc. Pour l'exercice financier 2016, la perte d'opération s'élève à 981 millions de dollars américains selon les états financiers conformes aux normes. Après divers ajustements,

^a Professeur retraité, Université du Québec à Chicoutimi

mentionnés dans une note aux états financiers, la société présente un « bénéfice ajusté » de 943 millions de dollars américains, un écart de près de 2 milliards de dollars. Pour l'exercice 2015, le retraitement des résultats est encore plus considérable à près de sept milliards de dollars puisqu'une perte de plus de cinq milliards devient un bénéfice ajusté qui excède le milliard de dollars américains.

Dans ses communiqués à l'intention de la communauté financière, la société Bombardier fait référence à ces deux chiffres de bénéfice net, le normalisé et l'ajusté. Le constat est donc que cette mesure de bénéfice ajusté présente la performance financière différemment des états financiers normalisés. Toutefois, Bombardier ne prétend pas contester les normes comptables utilisées pour la présentation de ses états financiers. Le prétexte à ces retraitements de résultat est que l'information supplémentaire ainsi produite sert à fournir des renseignements utiles sur la performance de l'entreprise.

Cependant, on peut comprendre le désarroi des investisseurs et autres participants des marchés financiers devant un semblable phénomène. Des questionnements surgissent : La société est-elle rentable ou déficitaire? Les retraitements de résultat sont-ils tous justifiés? Les montants en cause, non audités, sont-ils exacts? L'exemple choisi par les auteurs est révélateur et situe correctement le débat. Dans ce contexte, ils ont raison de s'interroger sur la pertinence de l'approche des normalisateurs qui, jusqu'à présent, n'interviennent pas et restent en marge de la polémique.

Les auteurs font la remarque que, malgré l'importance accordée par les marchés financiers aux résultats d'exploitation, les efforts de la normalisation comptable des dernières années ont plutôt porté sur le bilan au détriment du rapprochement des produits et des charges. De plus, la normalisation a favorisé l'approche du résultat unique sans grande distinction des principaux éléments qui composent l'état des résultats. La conséquence est que l'analyse des résultats d'exploitation d'une entreprise et de sa performance financière est devenue plus complexe.

Lorsque le nombre de renseignements dont une personne doit tenir compte pour prendre une décision est trop grand, cette personne a tendance à simplifier l'analyse au moyen de chiffres uniques, faciles à comprendre. Cette attitude a favorisé la prolifération des MFHN (mesures financières hors normes) par les investisseurs. Selon les auteurs, quoique la pertinence des MFHN semble fondée, celles-ci pourraient avoir entraîné des comportements opportunistes de la part des entreprises. En conséquence, afin de limiter autant que faire se peut les comportements opportunistes, les auteurs pensent que la normalisation comptable pourrait apporter une contribution majeure au débat en proposant un modèle de calcul des résultats qui répond davantage aux besoins des marchés. Ce faisant, la qualité des informations financières, la confiance des utilisateurs, la transparence et la comparabilité des informations s'en trouveraient augmentées.

Toutefois, cette affirmation selon laquelle la normalisation comptable est en mesure d'améliorer la qualité de l'information financière en intégrant des données financières hors normes dans les états financiers se doit d'être soutenue par un cadre théorique. Dans leur texte, les auteurs proposent de valider quatre assertions théoriques au moyen d'une revue de littérature pour garantir un cadre théorique cohérent sur cette question. Le cas échéant, si le cadre théorique s'avère suffisamment solide, les auteurs proposent d'avancer quelques pistes de solution à titre de suggestion pour les organismes de normalisation comptable.

La première de ces quatre assertions est que le corps des états financiers est utilisé en priorité aux fins de décision d'investissement par opposition aux informations complémentaires présentées dans les notes aux états financiers. Concernant cette assertion, le texte passe en revue diverses études de recherche portant sur l'utilité des états financiers, leur pertinence et leurs limites. En conclusion, il apparaît que l'information contenue dans le corps même des états financiers est davantage considérée que celle présentée dans les notes complémentaires. Les états financiers traditionnels sont donc une source d'information de premier plan pour les investisseurs.

Sur le sujet des limites des états financiers, les auteurs de l'article font la remarque intéressante suivante : « On reproche... aux informations issues des états financiers traditionnels le fait qu'elles se limitent à relater des événements historiques et qu'elles ont ainsi peu de valeur prédictive. De plus, les états financiers conformes... sont considérés comme souvent trop rigides pour bien refléter la réalité propre à chaque entité. Ainsi, les MFHN semblent s'inscrire dans cette perspective de fournir d'autres informations quantitatives offrant davantage de souplesse du fait qu'elles ne sont pas standardisées en plus d'être axées sur les perspectives d'avenir en faisant abstraction des événements passés qui ne seraient pas susceptibles de se répéter dans le futur. »

La seconde assertion, qui porte sur les MFHN, soutient qu'elles présentent des informations pertinentes pour les participants des marchés financiers. Sur ce sujet, les auteurs mentionnent que « [l']utilisation massive de ces informations par les analystes et les décideurs est une démonstration assez forte que les utilisateurs les jugent pertinentes dans leur processus décisionnel. » Pour appuyer cette observation, les auteurs citent plusieurs organismes de réglementation reconnus ainsi que des organismes de normalisation comptable qui, implicitement ou explicitement, reconnaissent l'utilité et la pertinence de ces informations.

Malgré cela, les auteurs signalent la faiblesse occasionnée par la non-insertion des MFHN dans le corps même des états financiers et, par conséquent, le fait que ces données ne fassent pas l'objet d'un audit indépendant. Ce constat permet d'introduire les deux dernières assertions (les numéros 3 et 4) du cadre théorique proposé, soit :

- 3) La qualité des MFHN est actuellement variable (manipulation, comparabilité, transparence, compréhensibilité).
- 4) La réglementation améliore la qualité des MFHN (permet de limiter les comportements opportunistes, améliore la confiance des utilisateurs et favorise la comparabilité) quoique dans son état actuel elle soit insuffisante.

Au sujet de la qualité des MFHN, les auteurs passent en revue la littérature ainsi que les études de recherche et font ressortir à nouveau que « [...] [c]es résultats permettent de reconnaître le caractère parfois opportuniste des MFHN, mais leur utilité ne peut être contestée ». Toutefois, sur cette matière, j'ai beaucoup résumé le contenu de l'article. Le lecteur qui s'intéresse au sujet trouvera dans ces pages une description véritable des enjeux relatifs aux MFHN, en particulier leurs lacunes, lesquelles s'articulent autour de thèmes comme la comparabilité, l'uniformité de présentation et l'opportunisme des stratégies d'entreprise.

Par ailleurs, c'est dans cette même rubrique que les auteurs présentent une première esquisse de solution devant le défi de présentation que posent les MFHN. En effet, en présence de la surcharge d'informations occasionnée par la publication des MFHN et surtout leur diversité de présentation d'une entité à l'autre, ce qui fausse la comparabilité et nuit au caractère prédictif des résultats, on propose le maintien de mesures stables dans le temps ainsi que la présentation de rapprochements quantitatifs entre les chiffres selon les états financiers normalisés et les mesures financières utilisées par les entités. Voici un autre extrait de l'article : « [...] La présentation de rapprochements quantitatifs [...] constitue probablement l'une des façons d'atténuer ces effets néfastes et la littérature vient appuyer cette affirmation. »

Enfin, concernant la quatrième assertion du cadre théorique, la réglementation actuelle est surtout axée sur des éléments de présentation. Il n'y a pas de critères standards et prescrits pour la publication des MFHN dans les rapports financiers. Chaque entité conserve une certaine souplesse dans le choix des mesures de performance à publier. Cependant, les comportements opportunistes perdurent.

En conclusion de l'article, les auteurs souhaitent que la normalisation comptable soit plus proactive sur le sujet des MFHN avant que des dérives inacceptables éclaboussent la profession. Ils soulignent avec raison que la mission première de la profession est la protection du public.

La voie privilégiée par les auteurs est celle d'une présentation de l'état des résultats en plusieurs composantes, inspirée de la structure actuelle de l'état des flux de trésorerie, laquelle distingue les activités opérationnelles des activités d'investissement et de financement. Cette présentation standardisée de l'état des résultats aurait l'avantage de favoriser la comparabilité d'une entité à l'autre, et aussi d'une période à l'autre, et serait soumise au processus de l'audit. Enfin, cette présentation permettrait aux entités de conserver une certaine flexibilité avec leur processus de reddition de comptes puisqu'elles auraient la liberté de distinguer des éléments exceptionnels ou non récurrents à leur état des résultats.

J'avoue que sur ce point, j'aurais aimé que les auteurs développent davantage leur proposition parce qu'il me semble que cette présentation plus détaillée de l'état des résultats aurait une large portée sur les marchés financiers. C'est que non seulement cette forme de présentation permettrait d'améliorer la publication des MFHN, mais de plus, elle faciliterait l'analyse des états financiers. Il aurait été intéressant de montrer un état des résultats publié par une société cotée en bourse présenté sous la forme concise des groupements simples, laquelle forme de présentation est largement utilisée par les sociétés publiques, et de comparer la qualité de l'information avec un état des résultats tel que réorganisé selon la proposition des auteurs.

Peut-être les limites imposées à la taille du texte, ou peut-être parce que les auteurs ont l'intention de donner une suite à cet article, toujours est-il qu'ils ont peu élaboré leur proposition. Cependant, comme je le disais précédemment, mon avis est qu'en plus de limiter les abus occasionnés par la publication de MFHN non standardisées et non auditées, une présentation de résultats à groupements détaillés telle que proposée permettrait d'améliorer la comparaison des résultats d'entreprises œuvrant dans un même secteur d'activité.

Évidemment, il sera toujours difficile de comparer des entités qui fonctionnent dans des secteurs d'activité différents. Une société qui exploite une mine de charbon va présenter des états financiers qui ressemblent peu à ceux d'une société active, par exemple, dans le secteur de l'assurance-vie. Cependant, lorsque le travail de l'analyste ou de l'investisseur consiste à comparer diverses entreprises d'un même secteur d'activité, l'analyse à partir d'une présentation plus raffinée des résultats d'exploitation risque d'être bien plus révélatrice qu'avec une présentation à groupements simples où tous les postes sont confondus dans des rubriques sommaires.

En premier lieu, une présentation des résultats telle que proposée et inspirée de l'état des flux de trésorerie permettrait de mettre en évidence le résultat des activités opérationnelles normales de l'entreprise et d'isoler le chiffre de BAAII (bénéfice avant amortissement, intérêts et impôts) directement à l'état des résultats. Le BAAII est une importante mesure de performance opérationnelle. De plus, il serait alors facile pour les créanciers et autres investisseurs de calculer le ratio BAAII/dette portant intérêts puisque le chiffre de BAAII serait déjà présenté (et audité) comme sous-total à l'état des résultats. Ce ratio est une importante mesure du risque financier et est l'une des mesures financières à laquelle on a recours le plus souvent sur les marchés financiers.

La rubrique suivante de l'état des résultats proposé est celle des activités d'investissement. Dans cette section seraient présentés des postes comme l'amortissement des actifs incorporels et corporels, ainsi que les gains et pertes sur réévaluation ou disposition d'éléments d'actif ou de passif. L'utilité d'une telle présentation est de faciliter l'analyse des décisions prises par les directions d'entreprise en cours d'exercices financiers antérieurs. Les entreprises d'un même secteur d'activité achètent des actifs similaires. Les bons achats occasionnent des économies d'amortissement comptable et limitent la constatation de pertes sur réévaluation ou sur disposition d'actif. Les analystes sont alors en mesure de confronter les choix faits par les entreprises et d'avoir une opinion sur ce sujet. Cette analyse n'est pas évidente à faire avec ce qui se publie actuellement en matière de résultats sur les marchés financiers parce que les différents postes qui composent les résultats sont trop souvent amalgamés dans des rubriques générales, à moins de recourir aux notes qui accompagnent les états financiers et à condition qu'elles contiennent l'information nécessaire.

Il en est de même pour la rubrique suivante, celle relative au financement. Dans cette rubrique de l'état des résultats pourraient être présentées les charges d'intérêt et celles relatives aux rémunérations à base d'actions. Je ne veux pas m'étendre sur le sujet. Je cherche seulement à démontrer que la proposition des auteurs est intéressante à plus d'un titre parce qu'en plus de mieux cantonner la publication des MFHN, elle simplifie l'analyse des états financiers.

Pour la profession comptable, cette proposition de refonte de l'état des résultats n'est pas complexe à normaliser. La seule véritable difficulté se situe au niveau de la définition de ce qu'est un élément exceptionnel ou non récurrent. Sur cette question, la profession comptable ressemble au chat qui a été échaudé et qui craint dorénavant toute flaque d'eau. Par le passé, il existait des normes à ce sujet, mais elles manquaient de clarté et les entreprises les interprétaient diversement et souvent de façon permissive. Ces normes ont donc été abolies il y a quelques années pour éviter les abus. Cependant, il est possible de normaliser sur ce sujet en ayant des directives plus claires et plus restrictives. À titre d'exemple, on peut décréter que le poste Frais de recherche et développement ne peut être présenté en dehors de la rubrique qui porte sur les activités opérationnelles normales, peu importe l'ampleur des montants en cause ou la fréquence des activités de recherche. Autre exemple, on peut prescrire que tout gain ou perte déjà survenu au cours de l'un des trois exercices financiers antérieurs ne peut être tenu pour exceptionnel ou non récurrent s'il se reproduit durant l'exercice en cours.

En terminant, je félicite les auteurs pour la qualité de leur texte, bien écrit et bien structuré, et pour la cohérence de leur cadre théorique. Je souhaite que cet article fasse l'objet de la plus large diffusion possible sur les marchés financiers parce qu'il contribue à enrichir le débat actuel et ouvre une porte sur ce qui pourrait bien être une solution d'avenir. De fait, j'encourage les auteurs à poursuivre leur réflexion et à nous faire part de celle-ci dans une publication ultérieure.



Presses de l'Université du Québec

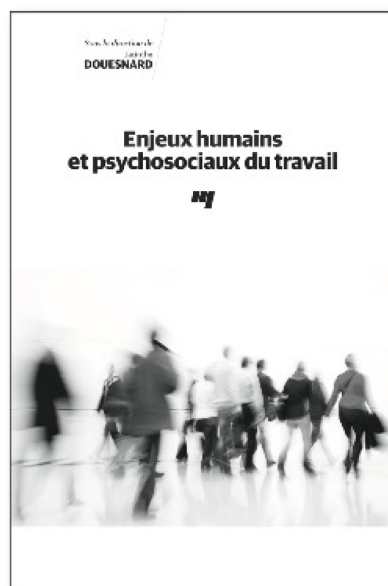
On a tous besoin de savoir
POUR AGIR

Gestion des
ressources
humaines

ENJEUX HUMAINS ET PSYCHOSOCIAUX DU TRAVAIL

Le rapport au travail n'est pas neutre. Lieu de réalisation personnelle ou de consolidation de l'identité, le travail peut aussi être source de souffrances, d'atteintes physiques ou psychologiques. Dans le présent ouvrage, différentes thématiques sont abordées afin de circonscrire certains enjeux humains et psychosociaux du travail. Ce livre contribue aux réflexions sur le rôle de l'organisation du monde professionnel dans le maintien en emploi de ses acteurs. Plus précisément, il vise une conception pluridisciplinaire des processus organisationnels qui concourent au mieux-être au travail, mais également une meilleure compréhension des processus de désinsertion et de réinsertion des travailleurs.

Ce collectif propose des réflexions issues de recherches effectuées au Québec, au Canada et en Belgique touchant la santé psychologique en contexte professionnel (de la prévention au retour au travail), la gestion en situation d'urgence, la violence et les dysfonctions sociales ainsi que certaines réalités des femmes au travail. Il s'adresse à toute personne qui agit en prévention ou en intervention relative à la santé psychologique en emploi, de même qu'aux chercheurs, décideurs, étudiants et intervenants qui préconisent un milieu de travail et un maintien en emploi sains.



Sous la direction de
Jacinthe Douesnard

2018 | 272 pages

978-2-7605-4885-5

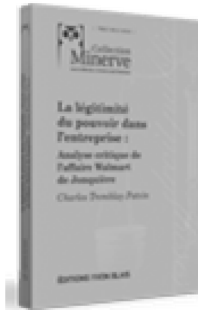
38 \$

PAPIER

PUQ.CA

Tremblay-Potvin, C. (2018). *La légitimité du pouvoir dans l'entreprise : analyse critique de l'affaire Walmart de Jonquière*. Cowansville, Québec: Éditions Yvon Blais, 224 p.

Daniel Gagnon^a



Les Éditions Yvon Blais publiait dernièrement à sa collection Minerve l'ouvrage d'un jeune auteur : Charles Tremblay Potvin. Fruit de ses recherches pour l'obtention d'une maîtrise en droit, le texte se veut une analyse très poussée de la théorie de l'entreprise dans la perspective du droit du travail. Comme le fait remarquer son directeur de thèse (le professeur Christian Brunelle, aujourd'hui juge à la Cour du Québec), il n'y a pas le moindre doute que ce premier livre constituera pour son auteur un tremplin vers d'autres sommets qui sont manifestement à sa portée.

Le postulat de base de l'étude repose sur la dimension politique de l'entreprise. Tenant pour acquis que les principes démocratiques devraient caractériser le fonctionnement de toute entreprise, le salarié doit alors être vu comme autre chose qu'un facteur de production subordonné à la volonté unilatérale d'un employeur. La première partie de l'ouvrage permet de définir l'entreprise pour, par la suite, étudier la spécificité du rapport salarial. Il en résulte une conception de l'entreprise où, inévitablement, un rapport associatif s'établit entre ceux qui détiennent le capital et les salariés liés par contrat de travail.

Charles Tremblay Potvin s'interroge à deux niveaux sur ce sujet. Dans un premier temps, il cherche à savoir si la conceptualisation du rapport salarial à titre de rapport associatif peut avoir un impact sur la liberté constitutionnelle d'association, liberté protégée par les chartes des droits et libertés de la personne. Ultimement, il en viendra à se demander quel rôle doit jouer l'État au regard des rapports de pouvoir structurant l'entreprise à la lumière des principes fondamentaux de la Constitution canadienne.

La seconde partie de l'ouvrage permet à l'auteur de poursuivre son analyse dans le contexte particulier d'une fermeture d'entreprise; l'affaire Walmart sert de trame de fond. Tel qu'il s'explique : « *J'ai voulu étudier les détails de cette affaire, d'abord parce qu'elle se trouve au cœur des questions faisant l'objet du présent ouvrage, et incidemment, parce qu'il s'agit d'un cas singulier qui mérite en soi de faire l'objet d'une réflexion approfondie* ». Pour lui, cette affaire soulève deux problèmes. Premièrement, le droit actuel souffre d'incohérences au regard de la conceptualisation de l'entreprise et de l'interprétation de la liberté constitutionnelle d'association en milieu de travail. Deuxièmement, cette affaire pose des questions fondamentales quant à la légitimité du pouvoir exercé par les dirigeants d'une multinationale où la gouvernance est orientée par une rationalité instrumentale redoutablement efficace et une légitimité questionnable.

Après s'être penché sur le rôle de l'État en regard du développement de l'économie, l'auteur transpose sa réflexion sur le rôle d'arbitre de l'État dans un contexte de fermeture d'entreprise basée sur des motifs antisyndicaux. Selon lui, cette analyse commande une réflexion approfondie qui doit tenir compte de la nature même de l'entreprise et de la spécificité du rapport salarial, thèmes sur lesquels portait la première partie de son ouvrage.

^a Professeur, avocat, CRHA, Université du Québec à Chicoutimi

La décision de principe en matière de fermeture d'entreprise pour motifs antisyndicaux a été rendue en 1981 par l'ancien Tribunal du travail du Québec dans l'affaire *City Buick*. Celle-ci accordait préséance au droit de l'employeur de fermer son entreprise par opposition à la liberté fondamentale d'association des travailleurs reconnue à la législation provinciale.

Pour l'auteur, la logique d'analyse du Tribunal du travail du Québec doit être mise en perspective avec la conception qu'il a précédemment développée de l'entreprise. Ainsi, si l'entreprise se veut une association entre deux catégories d'acteurs (les apporteurs en capital et les investisseurs en travail), alors la décision de l'entrepreneur de cesser ses activités commerciales ne devrait pas découler uniquement du principe de la liberté d'entreprendre puisque le rapport salarial n'est pas un rapport marchand, mais plutôt un rapport associatif. L'entrepreneur exercerait alors tout simplement sa liberté constitutionnelle d'association en se retirant de l'entreprise. Pareil constat permettrait de mieux comprendre la jurisprudence dominante selon laquelle un entrepreneur ne peut être forcé de demeurer en affaires contre son gré. Pour l'auteur, il semble logique de reconnaître le droit de l'employeur de se retirer de l'entreprise comme étant tout aussi fondamental que le droit des travailleurs de se syndiquer. Ce faisant, il y a conciliation entre la liberté d'association des travailleurs et la liberté de non-association de l'entrepreneur.

Dans l'affaire Walmart, les salariés se sont tournés vers l'État pour que celui-ci joue son rôle en équilibrant le rapport des forces entre l'organisation syndicale et la multinationale. Toutefois, l'effet potentiellement dissuasif des lois du travail québécoises n'a pas suffi à protéger les travailleurs des représailles de l'employeur. C'est pourquoi ces derniers ont dû se tourner vers la branche judiciaire de l'État pour tenter d'obtenir réparation. Trois recours ont été menés de front : une demande d'ordonnance visant à empêcher la fermeture de l'établissement (les articles 12 à 14 du *Code du travail*), des plaintes pour congédiement antisyndical (les articles 15 à 17 du *Code du travail*) et un grief relatif au maintien des conditions de travail (article 59 du même texte de loi). Les deux derniers recours ont donné lieu à des décisions de la Cour suprême du Canada, lesquelles, selon l'auteur, sont susceptibles d'avoir d'importantes conséquences sur la manière dont le droit du travail québécois encadre le pouvoir de l'employeur de fermer unilatéralement une entreprise pour des motifs antisyndicaux.

S'appuyant sur sa jurisprudence antérieure (l'arrêt *Place des arts* qui reprenait les principes de la décision *City Buick*) la Cour suprême du Canada statua que lorsqu'un employeur ferme son entreprise, pourvu que cette fermeture soit réelle et définitive, le recours prévu aux articles 15 et 17 du *Code du travail* est inapplicable. Il en irait toutefois autrement du recours en vertu des articles 12 à 14 du Code, lequel serait envisageable. Selon la décision rendue, le tribunal ne peut ordonner l'ouverture du commerce ou le maintien des activités; il pourrait toutefois décréter l'octroi de dommages-intérêts. Dès lors, au terme de cette prise de position de la Cour suprême du Canada, les seules conséquences auxquelles s'expose un employeur qui ferme un commerce pour des raisons antisyndicales seront de nature financière.

Charles Tremblay Potvin poursuit l'analyse en mettant en exergue la fermeture de « l'entreprise » versus la fermeture de l'un de ses « établissements ». La jurisprudence antérieure de la Cour suprême du Canada (la décision *Place des arts*) faisait référence à la fermeture définitive d'une entreprise. Qu'en est-il lorsqu'il y a simplement fermeture d'un établissement au sein de cette même entreprise? Selon l'auteur, en pareil cas, l'entreprise n'a pas fermé. Elle a seulement modifié le territoire qu'elle occupe, ce qui s'est traduit par le congédiement des travailleurs de l'établissement de Jonquière chez Walmart et non pas par un retrait des affaires. L'employeur exploite toujours une entreprise en pleine activité.

Comme d'autres l'ont fait avant lui, l'auteur déplore le fait que la décision de la Cour suprême du Canada repose essentiellement sur des arguments procéduraux (en s'en remettant aux dispositions des articles 15 à 17 du *Code du travail*, les salariés n'ont pas, selon le tribunal, utilisé le bon recours). S'inspirant de l'affaire *City Buick*, la cour a déterminé que, sur le plan de la réparation, il était impossible de forcer l'employeur à maintenir un établissement en activité. Alors que les lois du travail permettent en certaines circonstances la réintégration du salarié à son emploi (pensons à l'article 124 de la *Loi sur les normes du travail* ou encore

à l'article 15 du *Code du travail*), pourquoi la loi n'habilite-t-elle pas alors le tribunal à forcer le maintien des activités d'un établissement? La réponse se trouve probablement selon l'auteur dans le fait que la liberté et l'autonomie de la personne sont des valeurs sous-jacentes de la Constitution canadienne et des droits fondamentaux qui y sont enchâssés. Forcer une personne à demeurer en affaires contre son gré irait à l'encontre de l'autonomie de cette personne. Même si les travailleurs ne peuvent en pareil cas exercer leur droit fondamental de négocier collectivement, on ne peut nier le droit tout aussi fondamental de l'employeur de renoncer à l'entreprise en se retirant complètement de l'association. Dans le cas d'une fermeture totale de l'entreprise, cela se conçoit. Il en va toutefois autrement pour ce qui est de la fermeture d'un établissement. Selon Charles Tremblay Potvin, il s'agit alors plutôt d'un congédiement ou d'un licenciement collectif. En forçant Walmart à maintenir ses activités à son établissement de Jonquière, les tribunaux n'auraient pas brimé les libertés fondamentales de cet employeur.

En bout de course, il n'est resté possible aux salariés que le recours basé sur l'article 59 du *Code du travail*. Selon la Cour suprême, l'objectif de l'article 59 est de favoriser le respect de l'obligation de négocier de bonne foi tout en facilitant l'exercice du droit d'association. Dès lors, cette disposition impose à l'employeur le devoir de ne pas modifier le cadre normatif existant dans l'entreprise au moment de l'arrivée du syndicat. Il est à souligner que la décision finale sur l'article 59 est survenue 10 ans après l'instauration du recours. Selon l'auteur, si la décision avait été contemporaine à la fermeture de l'établissement, une demande d'ordonnance provisoire aurait pu justifier le maintien des activités à cet établissement. Selon la décision du tribunal, l'objectif de l'article 59 et des autres mesures de protection prévues au *Code du travail* est d'assurer le respect de l'obligation de négocier de bonne foi et faciliter l'exercice du droit d'association. En ce sens, on ne peut que déplorer que l'interprétation retenue par la Cour suprême rende ces mécanismes inefficaces en cas de fermeture d'établissement ou d'entreprise.

En conclusion, selon Charles Tremblay Potvin, la cause principale de la défaite des travailleurs du Walmart de Jonquière découle du système d'organisation de la production et de la répartition des pouvoirs au sein de l'entreprise. Le dénouement de l'affaire serait le résultat d'une mauvaise conception de l'entreprise et d'une interprétation incohérente de la liberté constitutionnelle d'association. Voilà le développement d'un théorème extrêmement intéressant chez un jeune auteur au fort potentiel! Je partage amplement l'opinion de son directeur de recherche selon laquelle nous lirons dans les prochaines années d'autres manuscrits dénotant son sens de la recherche, son vif esprit d'analyse et une qualité de rédaction impressionnante.



BACCALAURÉAT

EN SCIENCES COMPTABLES

Les étudiants de l'UQAC se démarquent année après année par leurs résultats exceptionnels aux examens des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec. Ces performances, qui confirment la place de l'UQAC parmi l'élite au Québec, sont attribuables à la rigueur des programmes en sciences comptables offerts, à l'implication exceptionnelle des professeurs et chargés de cours et à la qualité de l'encadrement fourni aux étudiants.

programmes.uqac.ca/7766

UQAC

Organisations & Territoires

Réflexions sur la gestion,
l'innovation et le développement

ABONNEMENT

Six (6) numéros

| | |
|---------------------------------|---------------|
| Abonnement institutionnel | 103,48 \$ * |
| Abonnement individuel..... | 66,69 \$ * |
| Abonnement étudiant | 48,29 \$ ** |
| Abonnement hors Canada..... | 145,00 \$ *** |

Note : tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

* Taxes incluses

** Taxes incluses (envoyer une photocopie de la carte étudiante)

*** (110 \$ + 35 \$ frais de poste) (sans taxes)

Je désire m'abonner à la revue *Organisations & Territoires*

☐ Nouvel abonné

☐ Renouvellement

☐ J'aimerais que mon abonnement débute **avec le DERNIER** numéro paru

☐ J'aimerais que mon abonnement débute **avec le PROCHAIN** numéro à paraître

Je joins un chèque au montant de : _____

à l'ordre de : Revue *Organisations & Territoires* de l'UQAC

Coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____ Télécopieur : _____

Courriel : _____

**Remplissez et retournez ce formulaire par courriel (revueot@uqac.ca)
ou par la poste à l'adresse suivante :**

Revue *Organisations & Territoires*
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

